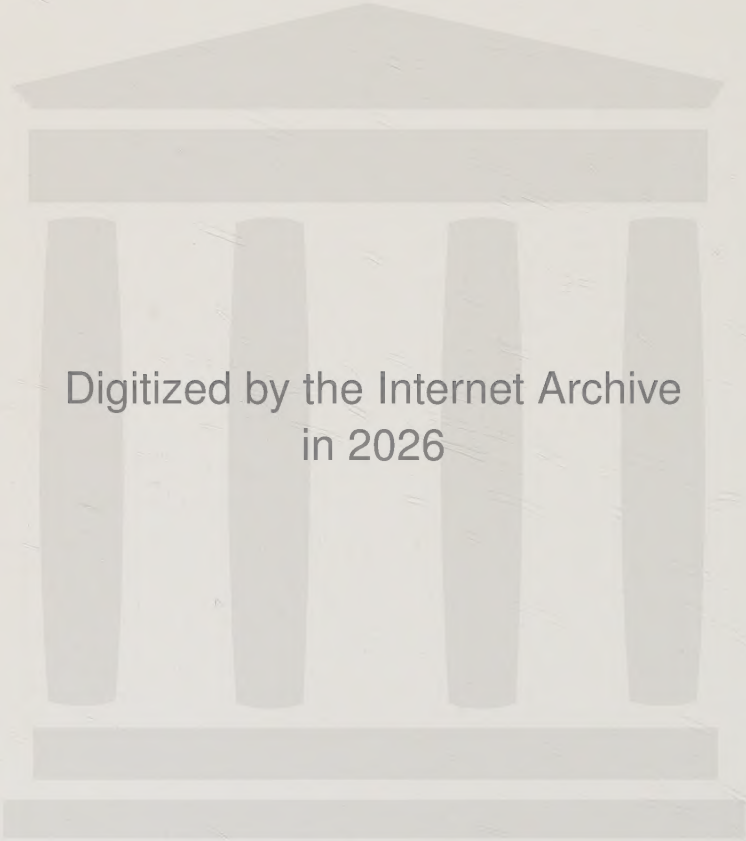
Die Kreditverhandlung

Bestimmungsfaktoren und Beeinflussungsmöglichkeiten des Ergebnisses der Kreditverhandlung zwischen Bank und Kunde

INAUGURALDISSERTATION
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes in Saarbrücken

vorgelegt von
PETER-MARTIN LAY
aus Limburg an der Lahn

1974


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547303_0007

Die Kreditverhandlung

Bestimmungsfaktoren und Beeinflussungsmöglichkeiten des Ergebnisses der Kreditverhandlung zwischen Bank und Kunde

INAUGURALDISSERTATION
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes in Saarbrücken

vorgelegt von
PETER-MARTIN LAY
aus Limburg an der Lahn

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der Disputation: 23. November 1973
Amtierender Dekan: Professor Dr. Günther Jahr
Erstberichterstatter: Professor Dr. Jürgen Hauschildt
Zweitberichterstatter: Professor Dr. Wolfgang Stützel

Meinen Eltern!

Übersicht

	Seite
EINLEITUNG	1
ERSTER TEIL: GRUNDLAGEN EINER VERHANDLUNG	10
I. Definitionen	10
II. Voraussetzungen einer Verhandlung	14
III. Voraussetzungen einer Einigung	19
ZWEITER TEIL: ERGEBNISSE DER VERHANDLUNGSTHEORIE	20
I. Die klassischen Ansätze	20
II. Der verhandlungstheoretische Ansatz von CROSS	30
III. Das prognostische Potential der Verhandlungstheorie	38
DRITTER TEIL: ANWENDUNG DER VERHANDLUNGSTHEORIE AUF DIE KREDITVERHANDLUNG	44
I. Grundlagen der Kreditverhandlung	44
II. Ergebnisse der Verhandlungstheorie für die Kreditverhandlung	73
III. Theoretischer Ansatz zur Bestimmung des Verhandlungsergebnisses	78
VIERTER TEIL: DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG	83
I. Subjektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis	83
A) Verhandlungsziele der Parteien	83
B) Verhandlungsmacht der Parteien	91
C) Verhandlungsstrategie der Parteien	116
II. Objektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis	117
A) Persönlichkeit der Delegierten	117
B) Organisation der Delegationen	122
FÜNFTER TEIL: BEEINFLUSSUNG DER DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG	128
I. Die Person in der Beeinflussung	130
II. Die Mittel der Beeinflussung	136
A) Die Informationen	137
B) Die Sanktionen	150
C) Die Konzessionen	159
D) Die Taktiken	164
III. Die Strategie der Beeinflussung	172
SCHLUSSTEIL	175

Inhalt

Seite

EINLEITUNG
I. Problemstellung 1
II. Gang der Untersuchung 5
III. Themenabgrenzung 7

ERSTER TEIL: GRUNDLAGEN EINER VERHANDLUNG 10
I. Definitionen 10
A) Zum Begriff der Verhandlung 10
B) Die Struktur der Verhandlung 10
1. Die Verhandlungsparteien 11
a) Vertretung der Partei 11
b) Organisation der Partei 11
2. Die Verhandlungssession 12
3. Der Verhandlungsort 12
4. Die Verhandlungszeit 13
a) Zeitpunkt 13
b) Zeitdauer 13
c) Zeitfolge 14
II. Voraussetzungen einer Verhandlung 14
A) Die Marktkonstellation 14
a) Gesetzliche Schranken 14
b) Soziale Schranken 15
c) Ökonomische Schranken 15
(1) Vollkommener Markt 15
(2) Vollkommene Konkurrenz 16
B) Die Zielrelation der Parteien 16
C) Sonstige Voraussetzungen 17
a) Anlaß zur Verhandlung 18
b) Initiative zur Verhandlung 18
c) Beiderseitiger Wille zur Verhandlung 18
III. Voraussetzungen einer Einigung 19

Seite

ZWEITER TEIL: ERGEBNISSE DER VERHANDLUNGSTHEORIE

I. Die klassischen Ansätze 20
A) Preistheoretische Ansätze 20
B) Spieltheoretische Ansätze 23
C) Aushandlungstheoretische Ansätze 27
II. Der verhandlungstheoretische Ansatz von CROSS 30
A) Die Problemstellung des Modells 30
B) Die Annahmen des Modells 30
1. Die Zielannahmen 30
2. Die Verhaltensannahmen 31
a) Konzessionsraten 31
b) Lernraten 32
c) Verhandlungskosten 33
3. Die Informationsannahmen 33
C) Die Aussage des Modells 34
III. Das prognostische Potential der Verhandlungstheorie 38
A) Die Prämissen 38
B) Die Variablen 39
C) Ansätze der Kritik 40
1. Allgemein-wirtschaftswissenschaftliche Kritik 40
2. Speziell bankbetriebswirtschaftliche Kritik 41
3. Allgemein-verhaltenstheoretische Kritik 41
D) Zusammenfassung 42

DRITTER TEIL: ANWENDUNG DER VERHANDLUNGSTHEORIE AUF DIE KREDITVERHANDLUNG 44
I. Grundlagen der Kreditverhandlung 44
A) Voraussetzungen einer Kreditverhandlung 45
1. Die Marktkonstellation 45
a) Gesetzliche Schranken 45
b) Soziale Schranken 47
c) Ökonomische Schranken 47
(1) Vollkommener Markt 47
(2) Vollkommene Konkurrenz 48

Seite

2. Die Zielkonzepte der Parteien 49
a) Die Struktur der Zielkonzepte 49
(1) Das Zielkonzept der Bank 49
(a) Die Ziele des Kreditbereichs 50
aa) Das Finanzziel 51
bb) Das Erfolgsziel 53
cc) Das Sicherungsziel 54
(b) Die Aktionsziele der Kreditverhandlung 54
aa) Kredithöhe 55
bb) Kreditkonditionen 56
cc) Kreditbesicherung 57
(2) Das Zielkonzept des Kunden 60
(a) Die Ziele des Finanzbereichs 60
aa) Das Finanzziel 61
bb) Das Erfolgsziel 62
cc) Die Nebenziele 63
(b) Die Aktionsziele der Kreditverhandlung 64
aa) Kredithöhe 64
bb) Kreditkonditionen 65
cc) Kreditbesicherung 66
b) Die Beziehungen der Zielkonzepte 68
3. Sonstige Voraussetzungen 71
B) Voraussetzungen einer Einigung 72

II. Ergebnisse der Verhandlungstheorie für die Kreditverhandlung 73
A) Die Problemstellung 74
B) Die Verhaltensannahmen 74
1. Die Ziele 75
2. Das Potential 75
3. Die Alternativen 76
4. Die Persönlichkeit 76
5. Die Strategien 77
C) Die Informationsannahmen 77

Seite

III. Theoretischer Ansatz zur Bestimmung des Verhandlungsergebnisses 78

VIERTER TEIL: DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG 83

I. Subjektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis 83

A) Verhandlungsziele der Parteien 83

1. Die Verhandlungsziele der Bank 84

2. Die Verhandlungsziele des Kunden 88

3. Die Beurteilung der Verhandlungsziele 89

B) Verhandlungsmacht der Parteien 91

1. Die Verhandlungsmacht des Kunden 92

a) Die Informationsbereitschaft des Kunden 92

b) Das Potential des Kunden 93

(1) Die Unternehmung 94

(a) Die Größe der Unternehmung 94

(b) Die Bonität der Unternehmung 95

(2) Die Kreditleistung 99

(a) Die Höhe des Kredits 99

(b) Die Qualität der Leistung 100

c) Die Alternativen des Kunden 101

(1) Alternative "diesen Kreditvertrag oder keinen" 102

(2) Alternative zwischen zwei Kreditverträgen 102

2. Die Verhandlungsmacht der Bank 104

a) Die Informationsbereitschaft der Bank 105

b) Das Potential der Bank 106

(1) Die Unternehmung 106

(a) Die Größe der Unternehmung 106

(b) Die Bonität der Unternehmung 108

(2) Die Kreditleistung 109

(a) Die Höhe des Kredits 109

(b) Die Qualität der Leistung 110

Seite

c) Die Alternativen der Bank 111

(1) Alternative "diesen Kreditvertrag oder keinen" 111

(2) Alternative zwischen zwei Kreditverträgen 113

3. Die Beurteilung der Verhandlungsmacht 114

C) Verhandlungsstrategie der Parteien 116

II. Objektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis 117

A) Persönlichkeit der Delegierten 117

1. Eigenschaften der Delegierten 118

a) Fähigkeiten 118

b) Einstellungen 119

c) Äußere Erscheinung 120

2. Persönliche Beziehungen 121

B) Organisation der Delegationen 122

1. Verhandlungsleitung 122

2. Verhandlungsdelegation 123

a) Anzahl der Delegationsmitglieder 123

b) Hierarchische Stellung der Delegationsmitglieder 124

c) Struktur der Delegationsmitglieder 124

d) Hierarchische Beziehung der beiden Delegationen 125

FÜNFTER TEIL: BEEINFLUSSUNG DER DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG 128

I. Die Person in der Beeinflussung 130

A) Die beeinflußte Person 130

1. Fähigkeiten 130

2. Einstellungen 132

3. Persönliche Beziehungen 134

B) Die beeinflussende Person 135

II. Die Mittel der Beeinflussung 136

A) Die Information 137

1. Die Informationsbereitschaft 137

Seite

2. Die Informationslieferung 138
a) Der Inhalt 138
(1) Die Beeinflussung der Verhandlungsziele 139
(a) Frühere Verhandlungen 139
(b) Jetzige Verhandlung 140
(2) Die Beeinflussung des Verhandlungspotentials 141
(a) Die Informationstätigkeit der Bank 141
(b) Die Informationstätigkeit des Kunden 143
(3) Die Beeinflussung der Alternativen 146
(a) Die Informationstätigkeit der Bank 146
(b) Die Informationstätigkeit des Kunden 147
b) Die Reihenfolge 148
B) Die Sanktionen 150
1. Positive Sanktionen 151
a) Unechte Zugeständnisse 152
b) Versprechungen 153
c) Belohnungen 155
2. Negative Sanktionen 155
a) Drohungen 156
b) Bestrafungen 157
C) Die Konzessionen 159
1. Frühere Verhandlungen 159
2. Die jetzige Verhandlung 161
D) Die Taktiken 164
1. Die Bestimmung des Verhandlungspartners 164
2. Die Bestimmung der Delegationsmitglieder 167
a) Die Bestimmung unter Persönlichkeitsgesichtspunkten 168
b) Die Bestimmung unter Organisationsgesichtspunkten 169

Seite

3. Die Bestimmung des Verhandlungsablaufs 170
a) Die Tagesordnung 170
b) Der Tagungsort 171
c) Die Tagungszeit 171
III. Die Strategie der Beeinflussung 172

SCHLUSSTEIL 175

Anhang A 178
Anhang B 179

LITERATURVERZEICHNIS 180

Verzeichnis der Abbildungen

Seite

Abb. 1: Die Ermittlung der pareto-optimalen Punkte durch die Kontraktkurve 21

Abb. 2: Der Einigungsprozeß der Verhandlung nach CROSS 35

Abb. 3: Die Bereichsziele des Kreditbereichs der Bank 51

Abb. 4: Die Konkretisierung der Bereichsziele des Kreditbereichs der Bank in den Aktionszielen der Verhandlung 59

Abb. 5: Die Bereichsziele des Finanzbereichs des Kunden 61

Abb. 6: Die Konkretisierung der Bereichsziele des Finanzbereichs des Kunden in den Aktionszielen der Verhandlung 67

Abb. 7: Die Bereichsziele der Parteien in ihrer Einwirkung auf die Verhandlungsgegenstände 67

Abb. 8: Der Verhandlungsprozeß vom 1. Vorschlag über die Konzessionen bis zum Ergebnis 78

Abb. 9: Subjektive und objektive Einwirkungsfaktoren auf den Verhandlungsvorschlag 79

Abb.10: Die Konzessionen K_i als die Differenzen der aufeinanderfolgenden Vorschläge einer Partei im Zeitablauf 80

Abb.11: Der Verhandlungsprozeß als kybernetisches System 81

Abb.12: Das Urteil der Bank über das Potential des Kunden 101

Abb.13: Das Urteil der Bank über die Verhandlungsmacht des Kunden 103

Abb.14: Das Urteil des Kunden über das Potential der Bank 111

Abb.15: Das Urteil des Kunden über die Verhandlungsmacht der Bank 114

Seite

Abb. 16: Die subjektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis 117

Abb. 17: Die objektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis 126

Abb. 18: Die Beeinflussung der Determinanten des Ergebnisses 128

Abb. 19: Die Mittel der Beeinflussung 136

Abb. 20: Der gemeinsame Bereich von Drohung und Versprechen 157

Abb. 21: Die Strategie der Beeinflussung der Determinanten des Verhandlunsergebnisses 173

Abb. 22: Die Ermittlung des Einigungszeitpunktes nach CROSS 179

Verzeichnis der Abkürzungen

AER	American Economic Review
B-B	Bank-Betrieb
BfGw	Blätter für Genossenschaftswesen
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
JCR	Journal of Conflict Resolution
HdO	Handbuch der Organisation
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaft
KO	Konkursordnung
KWG	Kreditwesengesetz
KZSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfgS	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftlich Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

EINLEITUNG

1. Problemstellung

Das Kreditgeschäft ist eine der wichtigsten bankbetrieblichen Tätigkeiten[1], insbesondere wenn man es im Hinblick auf die Erlöse des Bankbetriebes hin betrachtet[2]. So ist es auch ganz natürlich, daß dieses Gebiet in der Bankliteratur einen breiten Raum einnimmt.

Liest man in klassischen Werken der bankbetrieblichen Literatur unter dem Stichwort "Kreditgeschäft" nach, so wird man häufig lediglich über die Rechtsgrundlagen und die Kreditwürdigkeitsprüfung belehrt[3]. Ja, mitunter scheint es, als komme es im bankbetrieblichen Kreditgeschäft nur darauf an, eine sorgfältige Prüfung der Kreditwürdigkeit des potentiellen Kunden vorzunehmen. So schreibt z. B. HAGENMÜLLER, daß nach einem positiven Ausgang einer Kreditwürdigkeitsprüfung die Bank dem Antragsteller den Kreditvertrag zuschickt mit der Bitte um Unterschriftsleistung als Einverständniserklärung "mit der Kreditgewährung unter den angegebenen Bedingungen"[4]. Das heißt also: Entweder akzeptiert der Kunde die von der Bank "angegebenen Bedingungen", oder er tut es nicht. Diesen zweiten Fall läßt HAGENMÜLLER hier jedoch außer Betracht.

Die Mitwirkung des potentiellen Kreditnehmers am Zustandekommen des Kreditvertrages erstreckt sich auch bei anderen Autoren lediglich auf das Bereitstellen der Unterlagen für die Kreditwürdigkeitsprüfung - und

---

1) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 99.

2) Vgl. HEROLD, H., Das Kreditgeschäft der Banken, 15. Aufl., Hamburg 1964, S. 110 ff.

3) Typisches Beispiel dafür ist HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967, S. 398 ff., aber auch KÄFERLEIN, H., Der Bankkredit und seine Sicherungen, 7. Aufl., Stuttgart 1953 und FIDRICH, K., Kreditanträge und Kreditwürdigkeitsgutachten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden 1957.

4) HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. II, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 23

die Abgabe der Unterschrift unter den von der Bank vorgelegten Vertrag. Die Bank wird in der Rolle des gnädigen Verleihers von Geld gesehen. Folgerichtig heißt es denn auch Kredit-"Gewährung", z. B. bei HEROLD [1], KRASENSKY [2] und WITTGEN [3] oder Kredit-"Bewilligung", wie z. B. bei FALTER [4].

Es mag sein, daß sich manche Autoren gegen eine solche Interpretation ihrer Ausdrücke verwehren würden. Sie würden vielleicht argumentieren, hier handele es sich lediglich um historische Bezeichnungen, die in der Bankpraxis eben häufig verwendet würden und keine weitergehenden Schlüsse erlaubten. Es mag aber auch sein, daß sich die Benutzer solcher Ausdrücke schon nicht mehr bewußt sind, aus welcher Zeit diese Worte stammen und was sie zum Inhalt haben. Es scheint uns nicht abwegig zu sein, den Ursprung für diese Sprechweise in der inzwischen bereits historischen Verkäufermarktsituation auf dem Kreditmarkt zu suchen, die lange Zeit die Banken zum "gnädigen Verteiler" von Kredit machte [5]. Diese Interpretation wird durch Veröffentlichungen auch neueren Datums unterstützt, die behaupten, daß über die Höhe des Kredits und die sonstigen Bedingungen das Ergebnis der Kreditwürdigkeitsprüfung der Bank entscheide [6] oder noch deutlicher, daß die Banken für den Kreditvertrag u. a. auch den Zinssatz festsetzen [7].

---

1) HEROLD, H., Das Kreditgeschäft der Banken, 14. Aufl., Hamburg 1960, S. 124 f.

2) KRASENSKY, H., Der Bank- und Sparkassenbetrieb, Essen 1953, S. 54 ff.

3) WITTGEN, R., Moderner Kreditverkehr, München 1970, S. 17.

4) FALTER, M., Die Praxis des Kreditgeschäfts bei Sparkassen und anderen Kreditinstituten, Stuttgart 1950, S. 175 ff.

5) Vgl. KRÜMMEL, H.J., Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln-Berlin-Bonn-München 1964, S. 122 ff.

6) So SCHOLZ, M., Der Bankkredit, Frankfurt/M. 1963, S. 23. Ähnlich auch HARTMANN, B., Kreditprüfung und Kreditüberwachung, Stuttgart 1965, S. 11, der fordert, daß "die Bedingungen einer Kreditvergabe" sich nach dem (Kreditwürdigkeits-) Prüfungsergebnis richten sollen.

7) So SCHULZ, M., Der Bankkredit, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1971, S. 28, der jedoch auf der selben Seite einräumt, daß die bankbetriebliche Konkurrenz mitunter zu Zugeständnissen führt.

Erst in den letzten Jahren ist in der Bankliteratur ein Trend festzustellen, den Kreditvertrag als einen "gegenseitigen Schuldvertrag" [1] im eigentlichen Sinne aufzufassen, wobei die Mitwirkung des Kreditnehmers beim Zustandekommen des Vertrages über die Leistung der Unterschrift hinausgehen kann. Es wird eingeräumt, daß es nach der Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditsuchenden bisweilen zu Vereinbarungen [2] über bestimmte Vertragsteile, am häufigsten über die Konditionen im engeren Sinne (also Zinsen, Provision und sonstige Nebenleistungen) [3] und Sicherheiten [4] kommt. So werden denn gemäß der neueren Bankliteratur auch keine Kredite mehr "gewährt" sondern "bereitgestellt", "zur Verfügung gestellt", "eingeräumt" oder schlicht "ausgezahlt" (korrespondierend zu "zurückgezahlt"), Ausdrücke, die weniger eine Interpretation in der oben gezeigten Richtung ermöglichen. Worte wie "zur Verfügung stellen" oder "einräumen" deuten eher auf einen Gesinnungswandel unter den Banken hin, die erkannt haben, daß sich der Kreditmarkt z. Zt. eher als Käufermarkt darstellt [5] und dementsprechende Bezeichnungen (und Maßnahmen) erfordert.

So gewinnt man aus der neueren Literatur immer mehr den Eindruck, daß häufig - und fast immer bei höherer Größenordnung des Kredits oder des

---

1) KÄFERLEIN, H., Der Bankkredit..., a.a.O., S. 2.

2) So ALHADEFF, D.A., Monopoly and Competition in Banking, Berkeley 1954, S. 108.

3) Vgl. JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, Wiesbaden 1960, S. 21 ff.; STÜTZEL, W., Bankpolitik heute und morgen, Frankfurt/M. 1964, S. 56; KRÜMMEL, H.J., Bankzinsen..., a.a.O., insbesondere S. 229 ff.; HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 160; WITTGEN, R., Moderner Kreditverkehr, a.a.O., S. 17 und 105.

4) HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. II, a.a.O., S. 23.

5) Vgl. KÖLLHOFER, D., Das individuelle Mengengeschäft der Kreditinstitute, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. u. SCHERPF, M. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 97. Auch NIESCHLAG äußert in dieser Festschrift die Meinung, "daß sich die Kreditinstitute in neuer Zeit den Bedingungen des 'Käufermarkts' gegenübergestellt sehen" (NIESCHLAG, R., Kreditgewährung als absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 117).

Kreditnehmers - Verhandlungen die Ausprägungen des Kreditvertrags bestimmen [1]. Nicht mehr die Bank legt einseitig und ultimativ die Transaktionsbedingungen [2] fest, sondern diese entstehen im beiderseitigen Einvernehmen in der Kreditverhandlung. Das mag man bedauern oder begrüßen, für den Wissenschaftler stellt es zunächst einmal eine Tatsache dar, von der auszugehen ist. [3]

Schließlich gibt es in der neueren Bankliteratur auch Mutmaßungen und theoretische Überlegungen, warum denn überhaupt und in welchen Fällen über den Kreditvertrag verhandelt und wodurch das Ergebnis beeinflußt werden könnte. So werden z. B. die unterschiedlichen Risiken der Kreditkunden [4], der Wettbewerbsdruck des Marktes, dem die Banken ausgesetzt seien [5], die Verhandlungsmacht [6] und das Verhandlungsgeschick [7] der

---

1) Vgl. Arbeitskreis GUBITZ-KUCZEWSKI, Erhebung über die Preissituation des Beschaffungsmarktes vom Standpunkt des Einkäufers, in: ZfhF 11 (1959), S. 601 f.

2) Vgl. HEINEN, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 80.

3) Für JONAS ist das Aushandeln der Bedingungen offenbar ein Ärgernis, das es zu beseitigen gilt. Er ist für eine offene, auf objektiven Grundlagen bestehende Preisdifferenzierung. So JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 234 f.

4) Vgl. ALHADEFF, D.A., Competition and Controls in Banking. A Study of the Regulation of Bank Competition in Italy, France, and England, Berkeley and Los Angeles 1968, S. 353 ff. und CHANDLER, L. V., The Economics of Money and Banking, 2. Aufl., New York 1953, S. 41; JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 21.

5) KALVERAM, W. und GÜNTHER, H., Bankbetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1961, S. 130; LINHARDT, H., Bankbetriebslehre, Bd. I, Bankbetrieb und Bankpolitik, Köln und Opladen 1957, S. 193 ff.; KRAUS, O., Der Kapitalzins im Kreuzfeuer, München 1951, S. 140.

6) Vgl. ALHADEFF, D.A., Monopoly..., a.a.O., S. 109; KAHL, J., Macht und Markt, Vom Ausbau unserer Wirtschaftsordnung, Berlin 1956, S. 33; JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung,. a.a.O., S. 26 u. 248; AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Diss. Frankfurt/M. 1962, S. 95; STÜTZEL, W., Bankpolitik..., a.a.O., S. 51 ff.; RAMEKEN, U., Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, Diss. Hamburg 1965, S. 207; KRÜMMEL, H.J., Bankzinsen,...a.a.O., S. 230 ff.; CRAMER, J.E., Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt/M., 2. Aufl. 1970, S. 23.

7) Vgl. WITTGEN, R., Moderner Kreditverkehr, a.a.O., S. 106; JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 162.

Bank und der Großkunden [1] als Erklärungsursache genannt. Eine tiefergehende Erläuterung dessen, woraus Verhandlungsmacht sich ergibt und was sie bewirkt, fehlt jedoch meist [2].

II. Gang der Untersuchung

Letztes Ziel einer jeden realwissenschaftlichen Tätigkeit muß es sein, Hypothesen über Beziehungen in der Wirklichkeit des untersuchten Bereichs zu entwickeln, diese in eine prüfbare Form zu bringen und anhand von empirischem Material zu testen. [3] Die Kombination und Integration der einzelnen, in der Prüfung nicht falsifizierten Hypothesen ergibt dann eine nomologische Theorie dieses Fachbereichs [4]. Diese Theorie kann sowohl erklärenden als auch vorhersagenden Charakter tragen, wiewohl der Schritt vom Explanatorischen zum Prognostischen kein substantieller Vorgang ist. [5]

Die Forschung über die Verhandlung steckt jedoch erst in den Anfängen und ist weit davon entfernt, eine geschlossene Theorie hervorgebracht zu

---

1) Vgl. AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft..., a.a.O., S. 28 f.; STÜTZEL, W., Bankpolitik..., a.a.O., S. 56.

2) So z. B. bei ALHADEFF, D.A., Monopoly..., a.a.O., S. 108 ff.; JONAS H. H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 26 f.; LIPFERT, H., Die Preispolitik der Banken und Sparkassen im Kreditgeschäft, in: ZfB 34 (1964), S. 164, wo zwar eine "rein ökonomische Verhandlungsmacht" angeführt, aber nicht erläutert wird. Daß es noch eine andere, wohl umfassende "Verhandlungsmacht" gibt, scheint LIPFERT damit anzudeuten. Wie diese aussehen mag, bleibt jedoch offen, vgl. auch WITTGEN, R., Moderner Kreditverkehr, a.a.O., S. 106. Wesentliche Determinanten der Verhandlungsmacht liefert allerdings KRÜMMEL, H.J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 230 ff., der jedoch mehr die Auswirkungen der Verhandlungsmacht auf die Angebotsform (bes. S. 233 ff.) als auf das Ergebnis eines Kreditvertrages untersucht. Ansätze zur Bestimmung der "bargaining power" finden sich auch bei AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft..., a.a.O., S. 135.

3) Vgl. POPPER, K.R., Logik der Forschung, Tübingen 1966, S. 15.

4) So ALBERT, H., Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 1. Bd., 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 52.

5) Vgl. derselbe, Probleme der Theoriebildung, in: ALBERT, H. (Hsg.), Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 47 ff.

haben. Insofern sind unsere Sätze, die wir sowohl aus den betriebswirtschaftlichen Theorien als auch aus den Nachbardisziplinen, insbesondere der Psychologie und der Soziologie, herleiten, nur erste Schritte auf dem Weg zu einer realtheoretischen Verhandlungstheorie. Eine Zusammenstellung der Hypothesen dieses Fachgebiets stellt jedoch eine unentbehrliche Grundlage weiterer Forschungen auf dem Gebiet der Verhandlung dar.

Die klassische Verhandlungstheorie sieht ihre Aufgabe darin, unter Aufstellung von Prämissen modellhaft zu bestimmen, welches Verhandlungsergebnis zu erwarten ist. Die Fülle der Annahmen verschließt jedoch dabei häufig den Blick für die Vielfalt der Realität, der diese Modelle nicht gerecht zu werden vermögen.

Wir haben hier einen anderen Ansatz gewählt, der sich nicht zum Ziel setzt, das Verhandlungsergebnis zu bestimmen. [1] Vielmehr ist es unser Anliegen, die möglichen Einflußgrößen des Ergebnisses aufzuzeigen und ihre Wirkungsweise darzulegen. Unser Ziel ist es, ein Determinantenschema zu entwickeln, das geeignet ist, Art und Abhängigkeiten der Bestimmungsgrößen des Verhandlungsergebnisses deutlich zu machen.

In Verfolgung dieses Ziels sind zunächst die Grundlagen der Verhandlung, insbesondere die Voraussetzungen einer Verhandlung und die einer Einigung darzulegen. Die Ansätze der klassischen Verhandlungstheorie werden im dann folgenden Teil geordnet und einer allgemeinen Kritik im Lichte der sozialwissenschaftlichen Theorien unterzogen. Bei Anwendung der Ergebnisse dieser Verhandlungstheorie auf die Kreditverhandlung ergeben sich dann neue Erkenntnisse, die uns die Grundlagen unseres Determinantenschemas für die Kreditverhandlung abgeben. Die detaillierte Aufschlüsselung und Ableitung der Einflußgrößen und die Möglichkeiten der

---

1) Vgl. auch BARTOS, O.J., How predictable are negotiations?, in: JCR 11 (1967), S. 481 ff.

Beeinflussung dieser Größen durch die Verhandlungsparteien stellen den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. Hier sollen sowohl aus der Sicht der Bank als auch aus der Sicht des Bankkunden Zusammenhänge zwischen einzelnen Größen und dem Verhandlungsergebnis erörtert und Beeinflussungsmöglichkeiten (und -gefahren) dargestellt werden. Bei der Behandlung der Determinanten können wir uns weitgehend betriebswirtschaftlichen Untersuchungsmaterials bedienen, während für die Darstellung der Beeinflussungstheorie andere sozialwissenschaftliche, insbesondere soziologische und sozialpsychologische Erkenntnisse herangezogen werden müssen.

III. Themenabgrenzung

Die folgende Untersuchung beschränkt sich bewußt auf den Bereich der Verhandlung über einen Kredit zwischen einer Bank und einer Nicht-Bank-Unternehmung, hier als "Kunde" bezeichnet, da wir uns dabei auf Ergebnisse früherer Forschungen über die Kreditverhandlung stützen können. An diesem konkreten Spezialfall einer Verhandlung lassen sich besonders gut die Beziehungen zwischen den Einflußgrößen und dem Ergebnis einer Verhandlung zeigen. Eine Anwendung auf andere Arten von Verhandlungen ist von hier aus leicht möglich.

Das Objekt dieser Untersuchung ist die Verhandlung um einen Kredit. Dabei wird zunächst davon ausgegangen, daß es sich um eine Neuverhandlung mit einem neuen Kunden handelt - der für beide Teile unsicherste und riskanteste Fall. Mehr Informationen haben die Verhandlungsparteien, wenn es sich um einen neuen Kredit an einen alten Kunden handelt, der bisher nur auf kreditorischer Basis mit dieser Bank zusammenarbeitete oder gar früher einmal einen Kredit (am "besten" einen gleichartigen) in Anspruch genommen hatte. Schließlich haben wir den Fall der sogenannten laufenden Verhandlung, daß während der normalen Laufzeit des Kredits aufgrund des Vertrags oder auf Veranlassung einer der Vertragsparteien über bestimmte Teile des Vertrags neu verhandelt wird. Auf alle diese Fälle läßt sich das folgende anwenden.

Dabei ist zu bemerken, daß heute insbesondere von Seiten der Banken die Tendenz vorliegt, nicht nur über den Kredit allein, sondern über die

gesamte Geschäftsbeziehung zu verhandeln. Wir werden jedoch unseren eigentlichen Verhandlungsbereich nicht so weit spannen, sondern nur auf den Kreditvertrag und seine Bestandteile als Hauptgegenstand konzentrieren, während wir die aus Anlaß der Kreditverhandlung getroffenen Vereinbarungen über sonstige Teile der Geschäftsbeziehung als Nebengegenstände bezeichnen und nur am Rande betrachten möchten.

Um die Mannigfaltigkeit und Komplexität der Kreditverhandlung klar herauszuarbeiten, ist es notwendig, als Gegenstand des Kreditvertrags sich auf eine Kreditart zu beschränken und das auf eine solche, die möglichst viele Gestaltungsmöglichkeiten offenläßt. Zur Auswahl stünden also neben den verschiedenen Darlehensarten vor allem der Emissionskredit, die Obligation und der Kontokorrentkredit, Kreditarten, bei denen üblicherweise häufig verhandelt wird. Verhandlungen über einen Emissionskredit und über eine Obligation kommen jedoch in der Praxis recht selten [1] vor, bei mittleren und kleineren Verhandlungsparteien, also sowohl bei Banken als auch bei Kunden, jedoch nie, es sei denn als Mitglied eines Konsortiums.

Weil demgegenüber der Kontokorrentkredit sowohl bei Banken als auch bei Kunden häufig anzutreffen ist, haben wir als Gegenstand der Verhandlung

---

1) Im Jahre 1971 mit einem Absatz von Industrieobligationen und Wandelanleihen im Kurswert von 1 880 Mio DM, im Vergleich zu 1970 (656 Mio DM) und 1969 (457 Mio DM) ein "gutes" Jahr, wurden von deutschen Bankenkonsortien insgesamt nur 16 Obligationen und 1 Wandelobligation abgewickelt. Aus: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 2, Wertpapierstatistik, August 1972, Tabelle 2 c und Berliner Bank Aktiengesellschaft (Hsg.), Die Börse 1971, Berlin 1972, S. 40 f.

den Kontokorrentkredit gewählt. Außerdem sind die zahlreichen Bestandteile der Kontokorrentkreditverträge meist auch Verhandlungsgegenstände, wofür auch die Tatsache zu sprechen scheint, daß im Gegensatz zu den Kleindarlehen und Hypothekendarlehen für Kontokorrentkredite keine Formulare bestehen, sondern die Vereinbarungen jeweils neu ausgehandelt werden. [1)]

Als Verhandlungssubjekte kommen wegen der Objektabgrenzung nur solche Banken und solche Kunden infrage, die das Kontokorrentgeschäft betreiben bzw. Kontokorrentkredite aufnehmen. Das sind also bei den Banken insbesondere die Groß- und Regionalbanken, aber auch die Genossenschaftsbanken und die Sparkassen, einschließlich der Zentralinstitute. Da es sich bei dieser Untersuchung um eine betriebswirtschaftliche handelt, soll als Kunde nicht der Privatkunde, sondern der Gewerbetreibende, also die Unternehmung, betrachtet werden.

---

1) Dies ist das Ergebnis einer schriftlichen Umfrage unter den Saarbrücker Kreditbanken.

ERSTER TEIL: GRUNDLAGEN EINER VERHANDLUNG

Ehe wir die Voraussetzungen für das Zustandekommen einer Verhandlung und die für die Einigung behandeln, muß der Inhalt des Verhandlungsbegriffs bestimmt werden. Das soll in dem folgenden Kapitel geschehen.

I. Definitionen

Zum Beginn einer realwissenschaftlichen Abhandlung ist das Begriffssystem eindeutig festzulegen. Hier sind insbesondere der Begriff und die Struktur der Verhandlung zu klären, da auf diese im Laufe dieser Abhandlung immer wieder zurückgegriffen werden muß.

A) Zum Begriff der Verhandlung

Unter einer Verhandlung sei die Interaktion zwischen mehreren Parteien mit dem Ziel, Austauschbedingungen für bestimmte Güter zu regeln, verstanden. [1] Dabei wollen wir hier unser Augenmerk richten auf die Verhandlung zwischen nur zwei Parteien; Verhandlungen zwischen mehr als zwei Parteien nach dem System "Jeder-gegen-jeden" oder unter Bildung von Koalitionen seien nicht Inhalt unseres Verhandlungsbegriffs.

B) Die Struktur der Verhandlung

Die Veranstaltung "Kreditverhandlung" sei durch ihre innere Struktur näher gekennzeichnet. Diese sei definiert durch die Parteien, den Ort und die Zeit der Verhandlung.

---

1) Vgl. HEINEN, E., Einführung..., a.a.O., S. 80.

1. Die Verhandlungsparteien

Die Namen der Verhandlungsparteien Bank und Kunde wurden oben schon häufig genannt. Verhandeln können jedoch nur Personen. Wer aus dem Hause der Bank bzw. dem Hause des Kunden an der Verhandlung beteiligt ist, bestimmt sich nach der Vertretung der Partei und nach deren Organisation.

a) Vertretung der Partei

Jede Person, die von der Geschäftsleitung autorisiert ist, mit der anderen Partei zum Zwecke und im Rahmen der Kreditverhandlung Kontakt aufzunehmen, sei Verhandlungsvertreter dieser Partei. Es ist z. B. denkbar, daß die gesamte Vertretung aus dem Finanzleiter der zweiten oder dritten hierarchischen Ebene und mehreren Sachbearbeitern besteht.[1] Bei der Verhandlung um große Kredite hingegen ist zu vermuten, daß die Geschäftsleitung selbst zur Verhandlungsvertretung gehören wird.

Wir wollen hier noch unterscheiden zwischen den Vertretern einer Partei, die persönlich an dem Treffen teilnehmen, und solchen, die lediglich brieflich oder telefonisch mit Vertretern der anderen Partei kommunizieren. Die persönlich an den Verhandlungstreffen teilnehmenden Vertreter wollen wir Mitglieder der Verhandlungsdelegation nennen. Auf diese werden die folgenden Ausführungen abzustellen sein.

b) Organisation der Partei

Eine erste organisatorische Abschichtung der Parteienvertreter stellt bereits die Unterscheidung in Angehörige der Verhandlungsdelegation und Nicht-Angehörige dar. Hier soll nun interessieren, auf welche Weise die Delegation strukturiert ist. Diese Strukturierung wird natürlich erst dann möglich, wenn die Delegation aus mehr als einer Person besteht.

---

1) Vgl. HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1970, S. 98 ff.

An der Spitze der Verhandlungsdelegation kann ihr Leiter stehen, dem die übrigen Mitglieder als Berater ohne Kompetenzen zur Seite stehen [1]. Es ist jedoch auch möglich, daß der Leiter nur primus inter pares ist und die übrigen Delegationsmitglieder die gleichen Vollmachten und das gleiche Stimmengewicht bei innerparteilichen Entscheidungen über die Verhandlungsführung besitzen.

2. Die Verhandlungssession

Die gesamte Verhandlung kann sich auf mehrere Sitzungen und auf mehrere Runden erstrecken. Dabei sollen Sitzungen dadurch definiert sein, daß sie durch eine einzige Tagesordnung bestimmt sind und - von kleineren Unterbrechungen abgesehen - in einem Zuge ("auf einen Sitz") absolviert werden. Runden der Verhandlung beschäftigen sich mit einem Teilproblem, das es zu lösen gilt. Wird das Teilproblem bereits in einer Sitzung erledigt, so fallen Sitzungen und Runden zusammen. Das Gesamt der Runden schließlich soll als Verhandlungssession bezeichnet werden, die sich mit einem Thema befaßt [2], hier: mit dem Kredit.

3. Der Verhandlungsort

Generell ist zu sagen, daß eine Kreditverhandlung in den Räumen der Bank, in den Räumen des Kunden und/oder an einem dritten Ort stattfinden kann. Damit ist also auch die Möglichkeit gegeben, daß Verhandlungen im privaten Freundeskreis beginnen, in den Betriebsräumen des Kunden fortgesetzt werden und schließlich im Hause der Bank ihren Abschluß finden.

---

1) Vgl. BLEICHER, K., Konferenzen - Ihre Organisation und Leitung, Wiesbaden 1960, S. 33 ff.

2) Vgl. BARTOS, O.J., Determinants and consequences of toughness, in: SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 55.

Insbesondere Neuengagements wird die Bank nur nach einer Betriebsbesichtigung eingehen wollen, während dieser Gesichtspunkt für den Kunden keine so ausschlaggebende Rolle spielen dürfte, d. h. die Besichtigung des Bankgebäudes ist für den Kunden weniger wichtig.

4. Die Verhandlungszeit

Hier ist zu unterscheiden, wann die Verhandlung stattfindet, wie lange sie dauert und wie oft man wegen der Verhandlung zusammenkommt.

a) Zeitpunkt

Verhandlungen können selbstverständlich zu jeder Zeit, auf die sich beide Parteien einigen, stattfinden. Dabei wird bisweilen die Uhrzeit, also ob am späten Vormittag oder am frühen Nachmittag oder bis in den frühen Morgen hinein verhandelt wird, von Bedeutung für das Ergebnis sein.[1)]

b) Zeitdauer

Eine Verhandlung ist weiter gekennzeichnet durch die Angabe, wie lange verhandelt wird. Zwar gibt es für die einzelne Sitzung natürliche Schranken durch die üblichen Essens- und Schlafenszeiten. Gerade harte Verhandlungen sind jedoch dadurch gekennzeichnet, daß diese Grenzen weit überschritten werden.

Auch die Dauer der gesamten Verhandlung kann aufschlußreich sein. Mitunter sind nämlich die Gegenstände der Verhandlung in ihrem Wert zeitabhängig: Üblicherweise werden Kredite vom beantragenden Kunden recht bald benötigt. Eine zu lange Dauer kommt dann einem Abbruch der Verhandlung gleich.

---

1) Vgl. die Ratschläge für die Verhandlungsführung von KRELLE, W., Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961, S. 452 ff.

c) Zeitfolge

Schließlich ist noch zu beschreiben, in welchem Rhythmus und wie oft Verhandlungssitzungen stattfinden. Die Zeit zwischen den einzelnen Sitzungen wird bestimmt durch den Zeitbedarf für Informationsgewinnung und -verarbeitung bis zur folgenden Sitzung. Wenn man bedenkt, daß Kreditverhandlungen im allgemeinen in recht kurzer Zeit abgewickelt werden, so kann man wohl davon ausgehen, daß die einzelnen Sitzungen in rascher Folge stattfinden werden.

II. Voraussetzungen einer Verhandlung

Die nun folgenden Bedingungen für das Zustandekommen von Verhandlungen zeigen in erster Linie definitorische Züge: Wenn diese Merkmale einer Interaktion gegeben sind, wollen wir von Verhandlungen sprechen. Wir sind zudem davon überzeugt, daß die angegebenen Merkmale den wissenschaftlich interessanten Teil aus der Menge der Verhandlungen ausscheiden.

Als notwendige Voraussetzungen einer Verhandlung seien die bestimmte Marktkonstellation und die Zielrelation der Parteien genannt, hinreichend für das Zustandekommen einer Verhandlung sind dann der Anlaß, die Initiative und der beiderseitige Wille zur Verhandlung, die unten unter die sonstigen Voraussetzungen gezählt werden.

A) Die Marktkonstellation

Eine Verhandlung in unserem Sinne erfordert eine bestimmte Konstellation des Marktes, auf dem die Verhandlung stattfindet. So dürfen gesetzliche, soziale und ökonomische Schranken eine Verhandlung nicht verbieten oder unmöglich machen.

a) Gesetzliche Schranken

In einem reinen System einer Zentralverwaltungswirtschaft, in dem die Bedingungen jeglicher wirtschaftlicher Transaktionen durch staatliche

Planungen festgelegt sind, erscheint uns keine Verhandlung möglich. Um Verhandlungen zwischen zwei Parteien durchführbar werden zu lassen, dürfen außerdem keine staatlichen Verbote den Aushandlungsprozeß verhindern. Schließlich sollen generell die wichtigsten Bedingungen eines Vertrages aushandelbar sein. Dazu gehören zumindest die Wahl des Verhandlungsgegenstandes, des Verhandlungspartners und der Freiheit des Abschlusses.

b) Soziale Schranken

Neben den gesetzlichen Schranken können auch gesellschaftliche Barrieren eine Verhandlung unmöglich machen. So kommt es auch in unserer Gesellschaft vor, daß Verhandlungen zwischen bestimmten Gruppen als unseriös angesehen werden [1] oder daß bestimmte Gegenstände aus dem Kreis möglicher Verhandlungsobjekte kraft allgemeiner Anschauung ausgeschlossen sind [2]. Solche Schranken seien für unsere Betrachtung von Verhandlungen nicht gegeben.

c) Ökonomische Schranken

Bei Vorliegen eines vollkommenen Marktes und vollkommener Konkurrenz auf dem Markt des Verhandlungsgutes kann keine Verhandlung nach unserer Definition zustandekommen. Die Einzelheiten dieser Abgrenzung sollen erläutert werden.

(1) Vollkommener Markt

Die klassischen Bedingungen des vollkommenen Marktes, Homogenität des

---

1) Während ein Verhandeln mit Teppichhändlern im Orient als durchaus üblich angesehen wird, dürfte es hierzulande vielfach als unseriös betrachtet werden, im Fachgeschäft oder Kaufhaus um Teppichpreise zu feilschen.

2) Über Theaterkarten wird üblicherweise nicht verhandelt.

Gutes, vollkommene Markttransparenz, sofortige Marktanpassung und Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung der Marktteilnehmer würden ein Zustandekommen einer Verhandlung weitgehend unmöglich machen. Eine Begründung für diese Aussage ist leicht gegeben: Verhandlungen werden geführt mit dem Ziel, Transaktionsbedingungen festzulegen. Wenn nun alle Marktteilnehmer rational im Sinne der Zielvorstellung handeln, dürfte es unter den zusätzlichen Bedingungen der Homogenität, der Transparenz und der Anpassung nur einen Preis für ein Gut geben. Die einschränkende Bedingung der Knappheit des Gutes braucht hier nicht eingeführt zu werden; denn selbst in einem solchen Fall wird sich durch Verhandlung weder für den Käufer noch für den Verkäufer eine Besserstellung erreichen lassen.

(2) Vollständige Konkurrenz

Gibt es für ein Gut sehr viele Anbieter und sehr viele Nachfrager und bestehen keinerlei Präferenzen, so ist nach den Regeln der Preistheorie ein Preis bestimmt. Dieser läßt sich für beide Verhandlungsparteien nicht mehr so verändern, daß mindestens einer besser gestellt wird, ohne daß der andere sich verschlechtert. Auch eine vollständige Konkurrenz würde also ein Zustandekommen einer Verhandlung verhindern, indem sie sie unnötig macht.

B) Die Zielrelation der Parteien

Als eine weitere wichtige Voraussetzung zum Zustandekommen einer Verhandlung seien die Ziele der Parteien und ihre Relation zueinander genannt. Sowohl eine vollständige Kongruenz als auch ein totaler Konflikt zwischen den Zielen der Parteien lassen es nicht zur Verhandlung kommen: Die vollständige Kongruenz bedarf der Verhandlung nicht, der totale Konflikt läßt keine Einigung erwarten. Es kann jedoch auch sein, daß die kongruente oder konfliktäre Zielbeziehung nicht vollständig ist, sondern lediglich teilweise die angesprochene Relation aufweist. Und schließlich ist der Fall denkbar, daß die Ziele der Parteien sowohl partial kongruent als auch partial konfliktär sind. Die letztere Zielkonstellation sei als notwendige Bedingung zum Zustandekommen einer Verhandlung aufgeführt.

Diese Zielrelationen lassen sich formal folgendermaßen darstellen:

Vollständige Kongruenz:

$z_i^A \cong z_i^B$, $i \in I_1$ (Ziel i der Partei A ist kongruent dem Ziel i der Partei B)

Totaler Konflikt:

$z_j^A \not\cong z_j^B$, $j \in I_2$ (Ziel j der Partei A ist konfliktär dem Ziel j der Partei B)

Partiale Kongruenz und partialer Konflikt:

$z_k^A \overset{\cong}{\not\cong} z_k^B$, $k \in I_3$ (Ziel k der Partei A ist partial kongruent und zugleich partial konfliktär dem Ziel k der Partei B).

Als Beispiel für diese Zielkonstellation sei das Erfolgsstreben von Bank und Kunde genannt: der Kunde hat durch die erfolgreiche Bank die Möglichkeit einer lang andauernden guten Geschäftsverbindung und Finanzierung, die Bank zieht aus der Geschäftsverbindung mit einem erfolgreichen Kunden eher Nutzen als bei weniger erfolgreichen Kunden.

Was für ein einzelnes Ziel gezeigt wurde, kann auch auf die Relation der Zielsysteme der Parteien zutreffen: Auch hier sind die Fälle der vollständigen Kongruenz, des totalen Konflikts und der sowohl partialen Kongruenz als auch des partialen Konflikts der beiden Zielsysteme denkbar. Als Voraussetzung für das Zustandekommen einer Verhandlung gilt hier, daß es keine Zielrelation geben darf, für die ein totaler Konflikt besteht, also $z_l^A = z_l^B$ für alle l der Menge I. Es muß also zumindest für ein l der beiden Zielmengen eine vollständige oder wenigstens partial kongruente Zielrelation vorliegen.

C) Sonstige Voraussetzungen

Neben den für eine Verhandlung notwendigen Voraussetzungen sollen im folgenden die hinreichenden Bedingungen des Anlasses, der Initiative

und des beiderseitigen Willens zur Verhandlung angeführt werden.

a) Anlaß zur Verhandlung

Bevor es zur Verhandlung kommt, muß auf zumindest einer Seite der beiden Parteien ein Anlaß vorhanden sein. Im allgemeinen ergibt sich dieser Anlaß zur Festlegung von Transaktionsbedingungen über ein Gut durch das Bedürfnis einer Partei nach diesem Gut, also aus einem Ausfluß einer Zielfunktion einer Partei. Liegt ein solches Streben nach dem zu verhandelnden Gut nicht von mindestens einer Partei vor, kommt es nicht zur Verhandlung.

b) Initiative zur Verhandlung

Liegt nun bei zumindest einer Partei ein Anlaß zur Verhandlung vor, so ist es notwendig, daß auch eine der Parteien die Initiative ergreift und auf eine andere Partei zur Verhandlung zugeht. Ohne das Initiativwerden zumindest einer Partei kann es nicht zu einer Verhandlung kommen.

c) Beiderseitiger Wille zur Verhandlung

Als letzte der drei hinreichenden Bedingungen ist die des beiderseitigen Willens zur Verhandlung zu nennen. Diese Komponente ist nach Feststellung eines Anlasses und nach der Initiativeergreifung durch eine Partei notwendig, um eine Verhandlung zustande zu bringen. Denn es wäre ja durchaus denkbar, daß zwar bei einer Partei ein Verhandlungsanlaß, eine Initiative und ein Wille zur Verhandlung vorlägen, jedoch nicht bei der Gegenseite.

Wenn diese drei hinreichenden Bedingungen zusätzlich zu den notwendigen vorliegen, wollen wir vom Beginn einer Verhandlung als Veranstaltung zur Festlegung der Transaktionsbedingungen sprechen. Im Laufe des Verhandlungsprozesses kann es dann zu einer Einigung kommen.

III. Voraussetzungen einer Einigung

Nachdem die Bedingungen für das Zustandekommen einer Verhandlung dargestellt werden, sollen nun Bedingungen aufgeführt werden, die für eine Einigung erforderlich sind.

Wenn wir hierbei von dem Nullfall absehen, daß beim ersten Gespräch der Pareien sich herausstellt, daß die Ziele inbezug auf die Verhandlungsgegenstände - wir wollen sie Aktionsziele nennen - sich in kongruenter Weise decken, sind Verhandlungen immer dann nötig, wenn diese Ziele der Parteien inbezug auf die Gegenstände der Verhandlung nicht völlig deckungsgleich sind. Der Einigungsprozeß setzt nun voraus, daß sich die Aktionsziele inbezug auf jedes einzelne Verhandlungsobjekt angleichen. [1] Das bedeutet also, daß die Ziele nicht starr vorgegeben sind, sondern im Rahmen eines vorgegebenen Zielintervalls variabel sein müssen. Für die Einigung ist es dann notwendig, daß die Aktionsziele der Parteien inbezug auf alle Verhandlungsobjekte gleich sind. In formaler Schreibweise sieht das dann etwa so aus:

Nullfall:

Für alle Aktionsziele i, die auftreten, gilt: $z_i^A \cong z_i^B$

(lies: Jedes Aktionsziel i des A ist kongruent dem Aktionsziel i des B). Das ist zugleich der Einigungspunkt.

Verhandlungsfall:

Für alle Aktionsziele i gilt: $z_i^A \not\cong z_i^B$, da einige $z_i^A \cong z_i^B$, und es existiert wenigstens ein Ziel i, für das nicht gilt $z_i^A \cong z_i^B$. Wenn es zur Einigung kommen soll, muß $z_i^A \not\cong z_i^B$ durch die Verhandlung für alle i übergeführt werden in $z_i^A \cong z_i^B$.

---

1) Vgl. auch GREWE, W.G., Der diplomatische Kompromiß, in: Europa-Archiv 19 (1964), S. 816 ff.; BOULDING, K.E., The economics of human conflicts, in: McNEIL, E.B. (Hsg.), The Nature of Human Conflict, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 173 ff.

ZWEITER TEIL: ERGEBNISSE DER VERHANDLUNGSTHEORIE

Zum Problem der Verhandlung gibt es bereits viele Lösungsvorschläge, die sich nicht nur durch die Abgrenzungen der jeweiligen Problemstellung und die Prämissen unterscheiden, sondern auch durch die Art ihrer Lösungen bzw. dem, was als Lösung verstanden wird.

Im nun folgenden Teil sollen die für unser Problem wichtigsten Verhandlungsansätze der Literatur dargestellt werden. Dabei wird dem Ansatz von CROSS ein eigener Abschnitt gewidmet, da dieser Ansatz uns als für das Problem der Kreditverhandlung am ehesten brauchbar erscheint.

I. Die klassischen Ansätze

Es sei angemerkt, daß in der Literatur keine einheitliche Zuordnung einzelner Ansätze zu bestimmten Gruppen von Lösungsvorschlägen vorgenommen wird. Die hier vorgenommene Klassifikation beruht jedoch weitgehend auf dem herrschenden Sprachgebrauch und ist zudem durch die geschichtliche Entwicklung der Ansätze begründet.

A) Preistheoretische Ansätze

"Überall dort, wo zwei Parteien sich in Verhandlungen zur Erzielung einer Übereinkunft gegenüberstehen und ihre Interessen nicht völlig gleichgerichtet sind - was praktisch immer zutrifft, denn sonst wären Verhandlungen nicht nötig - überall dort besteht die Grundsituation des bilateralen Monopols: Der Vertrag kommt nur bei Einigung über alle Punkte zustande ...".[1)]

Eine besonders einfache Form des bilateralen Monopols stellt der isolierte Tausch dar. Dabei geht man davon aus, daß zwei Parteien bestimmte

---

1) KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 405.

Mengen eines jeweils verschiedenen Gutes besitzen und beabsichtigen, das eigene gegen das Gut der anderen Partei zu tauschen. Seit EDGEWORTH ist dieses Problem mithilfe der Prämissen der Nutzenmaximierung und der vollkommenen Information über eigene und fremde Nutzenvorstellungen wie über die Zielfunktionen anhand eines Box-Diagramms zu lösen. [1] Anhand der symmetrisch zur von links oben nach rechts unten verlaufenden Diagonalen aufgetragener Indifferenzkurven der beiden Tauschpartner (Abb. 1) läßt sich eine Kontraktkurve [2] KK' als der geometrische Ort aller Punkte angeben, die keine Besserstellung mindestens einer Partei ohne Nachteile für die andere Partei ermöglichen, also pareto-optimal [3] sind. [4] Die Lösung des Problems des isolierten Tauschs gibt nun an, daß eine Einigung auf der Kontraktkurve erfolgt. Über die Lage des Einigungspunktes auf dieser Kurve kann dieser Ansatz jedoch keine Aussagen machen. [5]

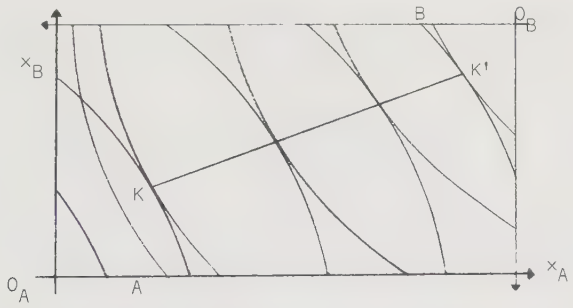


Abb. 1

Die Ermittlung der pareto-optimalen Punkte durch die Kontraktkurve

1) EDGEWORTH, F.I., Mathematical Psychics. An Essay on the Application to the Moral Sciences, London 1881, S. 20 ff.

2) ebenda, S. 25.

3) Vgl. PARETO, V., Manuel d'Economie politique, Paris 1927, Kap. VI., S. 354 ff.

4) Vgl. SHUBIK, M., Edgeworth market games, in: TUCKER, A.W. und LUCE, R.D. (Hsg.), Contributions to the Theory of Games IV, Princeton, N.J. 1959, S. 268 f.

5) Vgl. STÜTZEL, W., Preis, Wert und Macht, Analytische Theorie des Verhältnisses der Wirtschaft zum Staat, Diss. Tübingen 1952, unv. Neudruck Aalen 1972, S. 237 ff.; SCHNEIDER, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. II, 10. Aufl., Tübingen 1965, S. 355 ff.; RICHTER, R., Preistheorie, Wiesbaden 1963, S. 164.

Für den einfachen Fall des reinen bilateralen Monopols gilt unter den von der Nutzenmaximierung zur Gewinnmaximierung modifizierten Zielfunktionen der Parteien das gleiche wie beim isolierten Tausch. Geht man von der einparametrischen zur mehrparametrischen Verhandlung über, so daß z. B. Preis und Menge eines Gutes zu verhandeln sind, so erhält man der Kontraktkurve entsprechend einen zweidimensionalen Einigungsbereich. Man kann nun zeigen, daß bei Gewinnmaximierungsstreben beider Parteien sich eine senkrechte Kontraktkurve ergibt, [1] was bedeutet, daß in solchen Fällen die Transaktionsmenge festliegt und nur noch der Preis zu bestimmen ist. Selbst dieses Problem ist unter der diesen Ansätzen zugrundeliegenden Prämisse gelöst, wenn zusätzlich mindestens für einen der beiden Verhandlungsparteien eine Einigung lebenswichtig ist und der ökonomische Horizont des anderen sehr weit in der Zukunft liegt. Die Einigung erfolgt dann im Ausbeutungspunkt [2], d. h. dem Schnittpunkt der Nullgewinnkurve des Schwächeren mit der Kontraktkurve. [3] Für den allgemeineren Fall, daß es sich eben nicht um lebenswichtige Güter handelt, hängt das Ergebnis jedoch "von den relativen Machtverhältnissen der beiden Marktparteien ab und ist unbestimmt." [4] Es "kann mit den Mitteln der ökonomischen Theorie nicht näher bestimmt werden". [5] Der Realität einen Schritt näherzukommen, versucht die Theorie des bilateralen Monopols bei Unsicherheit. Sieht man von den psychologischen Faktoren, die in diesem Zusammenhang zwar als wesentlich erachtet, aber aus dem Blickpunkt des Ökonomen geschoben werden, ab, so bleiben als Bestimmungsgründe die Vermutungen über die gegnerische Konzessionskurve, die - soll ein Vertrag zustandekommen - diesseits der

---

1) Vgl. KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 418, FN 1 und SCHNEIDER, E., Einführung..., Bd. II, a.a.O., S. 369-371.

2) Vgl. STACKELBERG, H.v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern und Tübingen 1951, S. 199 ff.

3) KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 423 ff.; JACOB, H., Preispolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 160 ff.

4) STACKELBERG, H.v., Grundlagen..., a.a.O., S. 204.

5) ebenda, S. 205. Dieser Ansicht ist auch SCHNEIDER, E., Einführung..., Bd. II, a.a.O., S. 362.

eigenen Konzessionskurve liegen muß. [1] In dieser Konzessionskurve sind offenbar die Reaktion des Marktgegners und das Verhandlungsgeschick [2] einzubeziehen. Was jedoch für eine präzisere Bestimmung des Einigungspunktes erforderlich ist, drückt SHUBIK aus, wenn er formuliert: "In order to single out an imputation within this range, dynamic sociological and psychological information may be needed." [3]

B) Spieltheoretische Ansätze

Es ist im Rahmen dieser Untersuchung unnötig, einen Überblick über die gesamte Spieltheorie zu geben. [4] Vielmehr sollen lediglich diejenigen Erkenntnisse der Spieltheorie referiert werden, die am ehesten auf unser Problem, die Kreditverhandlung, zutreffen könnten.

Da durch die Themenstellung Verhandlungen zwischen mehr als zwei Parteien von der Betrachtung ausgeschlossen bleiben, können wir uns auf Zwei-Personen-Spiele konzentrieren. Unter einem Spiel sind allgemein die Menge der Handlungsmöglichkeiten und die entsprechenden Angaben über die positiven und negativen Auszahlungen (also Gewinn bzw. Verlust) an die Parteien nach Wahl einer Möglichkeit durch die Parteien zu verstehen. Im Falle, daß die Interessen der beiden Parteien diametral entgegengesetzt sind, entspricht der Gewinn der einen Partei dem Verlust der anderen; man spricht von Konstant-Summen-Spielen. Liegen komplementäre und konfliktäre Interessen der Parteien vor, so kommt es zu Nicht-Konstant-Summen-Spielen, auch mixed-motive games genannt.

In endlichen[5] Spielen mit vollständiger (perfect) Information gibt es

---

1) Vgl. KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 441 ff.

2) Vgl. BRANDT, K., Preistheorie, Ludwigshafen 1960, S. 104.

3) SHUBIK, M., Strategy and Market Structure. Competition, Oligopoly, and the Theory of Games, New York and London 1959, S. 46.

4) Vgl. zur Spieltheorie die grundlegende Darstellung von NEUMANN, J.v. und MORGENSTERN, O., Theory of Games and Economic Behavior, 3. Aufl., Princeton, N.J. 1953.

5) Nicht-endliche Spiele mit unendlich vielen Handlungsmöglichkeiten für die Spieler sollen außer Betracht bleiben.

immer je eine optimale Handlungsweise (Strategie) für jede Partei und unter der Annahme der Gewinnmaximierung einen sicher zu prognostizierenden Ausgang des Spiels. Für die realitätsnäheren Spiele mit unvollständiger Information gibt es allgemein keine sicheren optimalen Strategien. Lediglich für den Fall der Konstant-Summen-Spiele ist bei Einhaltung der Zielannahmen durch die Parteien der Ausgang sicher zu prognostizieren.

Ist eine vorherige Abstimmung unter den Spielern nicht möglich, handelt es sich also um nicht-kooperative Spiele, so kann der Fall eintreten, daß es keinen eindeutigen Gleichgewichtspunkt gibt. Hier kann sich also die eine Partei auf Kosten der anderen verbessern (z.B. Prisoner's Dilemma-Game) [1].

In kooperativen Spielen hingegen kann durch die Absprache der Parteien über Ausgleichszahlungen eine Einigung herbeigeführt werden. Diese auch als Verhandlungen über side payments bezeichneten Aktionen bilden das Hauptproblem der Nicht-Konstant-Summen-Spiele. Es ist vergleichbar mit dem Problem der Bestimmung des Einigungspunkts auf der Kontraktkurve in der Theorie des bilateralen Monopols. v. NEUMANN/MORGENSTERN "lösen" das Problem durch ihren Lösungsbegriff: Sie bezeichnen die Menge der Zurechnungen (imputations), die pareto-optimal sind, als die Lösung. [2] Für Zwei-Personen-Nicht-Konstant-Summen-Spiele führt also der Ansatz von v. NEUMANN/MORGENSTERN über die Ergebnisse der Preistheorie nicht hinaus. [3]

---

1) Vgl. dazu insbesondere RAPOPORT, A. und CHAMMAH, A.M., Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict an Cooperation, Ann Arbor, Mich. 1965.

2) Vgl. NEUMANN, J. v. und MORGENSTERN, O., Theory of Games..., a.a.O., S. 34 ff.

3) Dieser Ansicht ist auch SHUBIK, M., Strategy and Market Structure..., a.a.O., S. 44.

RAIFFA schlägt eine andere Lösung des kooperativen Zwei-Personen-Spiels vor. [1] Danach werden die Nutzenskalen der beiden Parteien in eine gemeinsame Skala überführt, indem die niedrigstmögliche Auszahlung den Standard, die Maßeinheit abgibt. Teilt man nun das Spiel auf in ein Spiel völliger Opposition und ein solches von völliger Kooperation, so erhält man für das Oppositionsspiel ein Konstant-Summen-Spiel, das nach den üblichen Regeln lösbar ist. Bei dem kooperativen Spiel hingegen beginnen die Spieler mit ihrem jeweiligen Sicherheitsniveau und bewegen sich dann zu einem pareto-optimalen Punkt hin. Dieser stellt die Lösung dar. Das Problem liegt hier zum einen in der Bestimmung des pareto-optimalen Punktes und zum andern in der Aufteilung des Spiels in zwei voneinander als unabhängig betrachtete Teile. Kompensationen zwischen den beiden Spielteilen können nicht erfolgen.

Eine weitere Lösung auch für Zwei-Personen-Spiele stellt der für n-Personen-Spiele gedachte SHAPLEY-Wert dar. [2] Faßt man in einem Zwei-Personen-Spiel die möglichen Parteien als Koalition auf, so ergeben sich vier Parteien: 1. die Koalition aus beiden Spielern, 2. die aus Spieler A, 3. die des Spielers B und 4. die Partei ohne Mitglieder, eine leere Koalition. [3] Jetzt geht man so vor, daß man jedem Spieler einen Betrag zumißt, der zwischen dem liegt, was die Koalition durch sein Hinzutreten mehr erhält und dem, was der Spieler ohne Koalition, also

---

1) RAIFFA, H., Arbitration schemes for generalized two-person games, in: KUHN, H. W. und TUCKER, A. W. (Hsg.), Contributions to the Theory of Games II, Princeton, N. J. 1953, S. 361 ff.

2) SHAPLEY, L. S., A value for n-person games, in: KUHN, H. W. und TUCKER, A. W. (Hsg.), Contributions ..., a.a.O., S. 307 ff.

3) Vgl. RAPOPORT, A., Conflict resolution in the light of the game theory, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, a.a.O., S. 20.

allein, erreichen könnte. Für das Zwei-Personen-Spiel ergibt sich, daß der Mehrbetrag, der sich als Differenz zwischen dem Wert der Allkoalition und der Summe der einzeln erzielbaren Auszahlungen der Spieler ergibt, je zur Hälfte aufgeteilt wird. [1] Diese Lösung liegt bedenklich in der Nähe einer fairen Teilung, die den Gewichten der Parteien keine Bedeutung zumißt.

Führt man ein Zwei-Personen-Nicht-Nullsummen-Spiel durch die Einführung eines fiktiven Spielers in ein Null-Summen-Spiel über, und zwar so, daß der fiktive Spieler die jeweils fehlenden Beträge liefert bzw. die überschüssigen erhält, so erhält man ein Drei-Personen-Nullsummen-Spiel. Dabei darf der fiktive Spieler jedoch nicht Mitglied einer Koalition sein. v. NEUMANN/MORGENSTERN bezeichnen dann diejenige Menge von Zurechnungen als Lösung, die jedem Spieler einen mindestens ebenso großen Gewinnanteil zukommen läßt, wie wenn er nicht koaliert hätte, also allein gegen den anderen hätte spielen müssen. [2]

Auch diese "Lösung" im spieltheoretischen Sinne darf nicht mit einer Lösung im Verhandlungssinne gleichgesetzt werden. Denn dafür werden Angaben darüber gesucht, wie groß der Auszahlungsbetrag an jeden Spieler tatsächlich sein wird. Dieses Problem liegt jedoch außerhalb der Möglichkeiten der klassischen Spieltheorie und wird von v. NEUMANN/MORGENSTERN ausweichend mit dem standard of behavior erklärt. [3] Insofern gehen die Erkenntnisse der Spieltheorie für unser Problem nicht über die Ergebnisse der Theorie des bilateralen Monopols hinaus: Hier wie dort werden lediglich Mengen von Lösungspunkten angegeben, die keinen eindeutigen Schluß auf das Ergebnis zulassen, ja nicht einmal in welcher Richtung die Lösung zu suchen ist. [4]

---

1) s. Anhang A.

2) NEUMANN, J.v. und MORGENSTERN, O., Theory of Games.... a.a.O., S. 505 ff.

3) ebenda, S. 40 ff.

4) Auch HARSANYIs "allgemeine Theorie" kann unsere Bedenken nicht ausräumen, da er mit den Prämissen "rational behavior as such" und "rational expectations" arbeitet (HARSANYI, J.C., A general theory of rational behavior in game situations, in: Econometrica 34 (1966), S. 613 ff.)

C) Aushandlungstheoretische Ansätze

Bei nicht allen aushandlungstheoretischen Lösungsansätzen ist eindeutig erkennbar,ob damit eine Erklärung oder Prognose faktischer Verhandlungen erfolgen soll, oder ob die "faire Lösung" im Blickpunkt des Interesses steht, die dann ein (fiktiver) Schiedsrichter herbeiführt. So hat z. B. NASH, einer der Hauptvertreter der amerikanischen bargaining theory, seine ursprünglich "reine" Aushandlungstheorie [1] später in eine Schiedsrichtertheorie uminterpretiert. [2] Wegen der Bedeutung, die NASH für die Aushandlungstheorie hat, soll seine Lösung hier skizziert werden. Ansonsten treffen die normativen Schiedsrichter-Ansätze nicht unser Thema und können deshalb ausgeklammert bleiben. [3]

Als erster sei der Ansatz von ZEUTHEN genannt. [4] Er enthält bereits subjektive Elemente, so die Einschätzung der gegnerischen Nachgiebigkeit. Der Lösungspunkt wird dadurch erreicht, daß die Partei A, die die gegnerische Zähigkeit höher einschätzt als die gegnerische Partei die Zähigkeit von A, Konzessionen macht. Da diese Einschätzungen der gegnerischen Zähigkeit laufend erfolgen, nähert man sich schrittweise dem Einigungspunkt, der das maximale Produkt der Nutzen der beiden Parteien darstellt.

Wenn dieser Ansatz seinem Anspruch auf realwissenschaftliche Erklärung oder Prognose faktischer Verhandlungen gerecht werden will, sind zwei Einwände zu erheben: den der Operationalität der Zähigkeit und

---

1) NASH, J.F., The bargaining problem, in: Econometrica 18 (1950), S. 155 ff.

2) Derselbe, Two-person co-operative games, in: Econometrica 21 (1953), S. 128 ff., hier S. 130.

3) Zu "Schiedsrichterlösungen", s. STEINHAUS, H., The problem of fair division, in: Econometrica 16 (1948), S. 101 ff. und RAIFFA, H., Arbitration schemes ..., a.a.O., S. 361 ff.

4) ZEUTHEN, F., Problems of Monopoly and Economic Warfare, London 1930, insbes. S. 111 ff.

den der Information darüber. Woher weiß die Partei A, welche Hartnäckigkeit ihr die gegnerische Partei zumißt, und welche Zähigkeit hat diese selbst? Hier kann es sich doch eigentlich nur um Vermutungen und nicht um exakte Messungen handeln. Und auch für diese Hartnäckigkeitsschätzungen sind von ZEUTHEN keinerlei objektivierende Erläuterungen zu erfahren.

Eine ethisch-normative Interpretation dieses Ansatzes, wie LUCE und RAIFFA vorgeschlagen haben [1], muß jedoch aus der Überlegung ausscheiden. Denn es ist nicht einzusehen, warum man dann - wie dies NASH vorschlägt - nicht gleich das Maximum des Nutzenprodukts sucht, ohne erst den Umweg über die Nachgiebigkeitsschätzungen zu machen.

BISHOP hat später mithilfe des HICKS'schen Gedankens der Zeitabhängigkeit der Konzessionen [2], in unserer Sprechweise also Zeit als ein Teilmaßstab für Verhandlungsmacht, die ZEUTHEN'sche Theorie erweitert. [3] Obwohl dieser Ansatz das Augenmerk auf einen wichtigen Punkt von Verhandlungen legt, bringt er die gleichen Schwierigkeiten wie der von ZEUTHEN: Das Meß- und Informationsproblem inbezug auf die zeitliche Widerstandskraft des Gegners ist nicht annähernd gelöst.

Schließlich ist noch PEN zu nennen, der das ZEUTHEN'sche Konzept um die sogenannte Kampfneigung (propensity to fight) der Parteien erweitert und zudem von der Ungewißheit über die Annahme oder Ablehnung des eigenen, eindimensionalen Gebots durch den Gegner ausgeht. [4] Diese

---

1) LUCE,R.D. und RAIFFA, H., Games and Decisions, New York 1957, S. 136.

2) HICKS, J.R., The Theory of Wages, London 1932, S. 140.

3) BISHOP, R.L., A Zeuthen-Hicks theory of bargaining, in: Econometrica 32 (1964), S. 410 ff. Zu weiter entwickelten Modellen, die aber auch die Unzulänglichkeiten der ursprünglichen Ansätze nicht überwinden konnten, s. SARAYDAR, E., Zeuthen's theory of bargaining, a note, in: Econometrica 33 (1965), S. 802 ff; ASHENFELTER, D. und JOHNSON, G.E., Bargaining theory, trade unions, and industrial strike activity, in: AER 59 (1969), S. 35 ff.

4) PEN, J., A general theory of bargaining, in: AER 42 (1952), S. 24 ff.

Ungewißheit drückt PEN in einer Einsichtsfunktion (correspection function) aus. Für den Aushandlungsprozeß gilt es nun, die gegnerische Kampfneigung und die Einsicht so weit zu beeinflussen, daß dieser, den eigenen Wünschen entsprechend, nachgibt. Eine Berücksichtigung von Kompensationen zwischen verschiedenen Verhandlungsgegenständen ist nicht möglich, da PEN nur einen Verhandlungsparameter zuläßt.

Dieser Ansatz liefert eine Prognose des Ergebnisses der Verhandlung unter der Voraussetzung, daß die beiden Funktionen der Kampfneigung und der Einsicht beiden Parteien bekannt sind. Das Problem liegt aber gerade darin, daß PEN nicht sagt, wie man diese Funktionen ermitteln kann. Außerdem ist die Interpretation der Einsichtsfunktion zweifelhaft: Es ist fraglich, warum die Partei A dann, wenn das gegnerische Gebot innerhalb ihrer Kontraktkurve liegt, auch sofort annimmt und nicht noch auf günstigere Angebote wartet. [1)]

Auf einer anderen Entwicklungslinie aushandlungstheoretischer Modelle liegt NASH. [2)] Er benötigt sechs Kriterien für seinen Ansatz, der ihm schließlich den pareto-optimalen Maximalpunkt der Nutzenprodukte bringt. Wenn auch die Annahme positiv linearer Transformation für seine Nutzenaxiomatik erforderlich ist, so scheint uns dieses Axiom nicht so sehr einengend. Das Erfordernis der Symmetrie setzt jedoch voraus, daß beide Parteien gleich sind, d. h. also auch, gleiche Verhandlungsmacht haben und gleiches Verhandlungsgeschick an den Tag legen. Das scheint bedenklich. Gleiches gilt für das Axiom der Unabhängigkeit der Lösung von nicht-realisierten Alternativen. Das bedeutet doch, daß durch unterschiedliche Gebote im Zeitablauf sich der Gegner nicht täuschen läßt (so als könnte er bereits im voraus die NASH'sche Lösung,

---

1) Vgl. KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 461.

2) NASH, J.F., The bargaining problem, a.a.O., und derselbe, Two-person co-operative games, a.a.O.

von der er sich nicht abbringen läßt). [1] Diesen Ansatz von NASH entwickelte CROSS [2] unter Zuhilfenahme der empirischen Arbeiten von SIEGEL und FOURAKER [3] und der Lerntheorie zu seiner Verhandlungstheorie weiter, der das folgende Kapitel gewidmet ist.

II. Der verhandlungstheoretische Ansatz von CROSS

A) Die Problemstellung des Modells

Die Absicht von CROSS ist es, "to offer a precise analysis of bargaining by means of a positive theory based upon familiar economic concepts." [4] Dabei geht CROSS davon aus, daß nur ein Verhandlungsobjekt, der Preis zu bestimmen ist. Als Ergebnis seiner Bemühungen erhält er die jeweils optimalen Forderungen bzw. Angebote der Parteien im Sinne einer praktisch-normativen Theorie und den Wert des Vertrages im Sinne einer erklärenden Theorie. [5] Dabei geht CROSS davon aus, daß die Tatsache, daß das Angebot P_A der Partei A niedriger ist als die Forderung P_B der Partei B, eine Verhandlung erforderlich macht.

B) Die Annahmen des Modells

1. Die Zielannahmen

CROSS unterstellt den Parteien Gewinnmaximierung in Form der Auszahlungsmaximierung am Ende des Verhandlungsprozesses. Er wandelt die Aus-

---

1) Zur weiteren Kritik an dem Ansatz von NASH s. KRELLE, W. unter Mitarbeit von COENEN, D., Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968, S. 376.

2) CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, in: AER 55 (1965), S. 67 ff.

3) SIEGEL, S. und FOURAKER, L.E., Bargaining and Group Decision Making. Experiments in Bilateral Monopoly, New York, Toronto, London 1960.

4) CROSS, J.G., a.a.O., S. 67.

5) ebenda, S. 87 ff.

zahlungsbeträge jedoch mithilfe der Faktoren ξ_A bzw. ξ_B in Nutzen um, so daß er schließlich mit dem Ziel der Nutzenmaximierung der Parteien arbeitet. [1]

2. Die Verhaltensannahmen

Seine Annahmen über das Verhalten der verhandelnden Personen schöpft CROSS aus drei Quellen: Zum einen steht er auf der Grundlage der Arbeit von NASH, die er als "the most precise (but not descriptive) of previous theories" [2] bezeichnet. Zum andern haben ihn die Ergebnisse der empirischen Forschungen von SIEGEL und FOURAKER [3] stark beeindruckt. Und für die noch verbleibenden Fälle bemüht CROSS seine persönliche Erfahrung, um die definitorischen oder verhaltenstheoretischen Lücken auszufüllen. [4]

Das Modell arbeitet mit den Verhaltensparametern "Konzessionsraten", "Lernraten", "Verhandlungskosten" und "Diskontierungsraten", die im folgenden referiert werden sollen.

a) Konzessionsraten

Für CROSS hat die Zeit eine sehr große Bedeutung im Verhandlungsprozeß: "If it did not matter when people agreed,it would not matter whether or not they agreed at all." [5] Diese Bedeutung veranlaßt CROSS, die Schätzung der gegnerischen Konzessionen über die Zeit, die vergeht, bis der Gegner auf sein eigenes Anfangsgebot eingeht, also vollständig

---

1) CROSS, J.G., a.a.O., S. 72 u. 87.

2) ebenda, S. 68.

3) SIEGEL, S. und FOURAKER, L.E., Bargaining and Group Decision Making..., a.a.O.

4) Vgl. CROSS, J.G., a.a.O., S. 73, 85, 87, 92 f.

5) Vgl. CROSS, J.G., a.a.O., S. 72.

nachgibt, vorzunehmen. Diese Zeit bezeichnet er mit w_A bzw. w_B. Sieht man nun die sich aus den Anfangsgeboten P_A und P_B ergebende Differenz in Relation zu dieser Zeit w des Gegners, so erhält man die vermuteten Konzessionsraten des Gegners pro Zeiteinheit. Für A ergibt sich

$$\frac{P_A - P_B}{w_A} = r_B$$

und für B erhält man

$$\frac{P_B - P_A}{w_B} = r_A$$

CROSS geht davon aus, daß jede Partei zumindest zu Beginn der Verhandlung von positiven Konzessionserwartungen ausgeht. Der von CROSS so bezeichnete "Bluff-Fall" bleibt jedoch ausgeschlossen: Er beinhaltet, daß die Konzessionsrate des Gegners durch die eigene Konzessionserwartung beeinflußt wird. [1] Jedoch wird die eigene Konzessionsrate durch das Maß der Abweichung der faktischen von der erwarteten Konzessionsrate des Gegners beeinflußt. Das geschieht in der Weise, daß die Partei A, die von der Partei B größere Zugeständnisse erwartet hat, als sie erfolgt sind, selbst mehr nachgibt, als ursprünglich vorgesehen.

b) Lernraten

Die Bewertung der Erwartungsabweichungen erfolgt nun mithilfe subjektiver Äquivalenzziffern, den Lernraten α bzw. β. Sie sind einer Person zu eigen und geben an, wie stark eine Partei die Erwartungsabweichung inbezug auf die gegnerischen Konzessionen bewertet und selbst nachgibt. Auf die Messung oder nähere Angabe über die Herkunft der

---

1) ebenda, S. 70 f.

Daten zur Ermittlung der Lernrate gibt CROSS nur den Verweis auf die Lerntheorie. Damit sind jedoch auch nicht mehr als allgemeine Hinweise zu gewinnen.

c) Verhandlungskosten

Durch die Verhandlung entstehen nach CROSS Kosten, die in jeder Verhandlungsperiode wieder neu anfallen. Sie reichen von den Kosten der Teilnahme an der Verhandlung bis zu den Kosten, die durch Streik oder entgangene Gewinne anfallen. Diese Kosten werden mit C_A bzw. C_B bezeichnet und über die vermutete Dauer w der Verhandlung mit den Diskontierungsfaktoren a bzw. b auf die Gegenwart abdiskontiert, wofür CROSS die e-Funktion benutzt. Die Summe der insgesamt erwarteten Verhandlungskosten beträgt für die Partei A dann

$$Z_A = C_A e^{-a} + C_A e^{-2a} + C_A e^{-3a} + \ldots + C_A e^{-wa}$$

oder in kontinuierlicher Schreibweise:

$$Z_A = C_A \int_0^w e^{-xy}\, dx = \frac{C_A}{a}\,(1 - e^{-wa}).$$

Das Modell von CROSS enthält lediglich die eigenen Kosten der Verhandlund, nicht jedoch die Kosten des Gegners, auch nicht in Form geschätzter Werte.

3. Die Informationsannahmen

Die Parteien haben "no specific knowledge of the opponent's utility function" [1]. Sie müssen also die Konzessionsraten des Gegners schätzen. Dazu haben sie jedoch eine Reihe von Hilfsfunktionen, deren Kenntnis sie in die Lage versetzt, die gegnerische Konzessionsrate hinreichend genau zu ermitteln. Zu diesen Hilfsfunktionen gehört insbesondere die

1) CROSS, J.G., a.a.O., S. 73.

gegnerische Zähigkeitsrate (Lernrate) und die Extrapolation der Konzessionsraten. Die Kosten des Gegners kennen die Parteien nicht, nur ihre eigenen.

C) Die Aussage des Modells

Unter den angegebenen Prämissen über die Ziele, das Verhalten und die Versorgung der Parteien mit Informationen gelingt es CROSS, zunächst die optimalen Gebote der Parteien für jeden Zeitpunkt der Verhandlung zu ermitteln. [1] Da in diesen Kalkül geschätzte Werte eingehen, nämlich die Zeit, die verstreicht, bis der Gegner auf das eigene Anfangsgebot eingegangen ist, müssen die optimalen Gebote der beiden Parteien zu Beginn der Verhandlung (in t_o) sich nicht decken. Dann erfolgt mithilfe der Lernrate eine neue Bewertung der gegnerischen Konzessionsrate, die eine Änderung der eigenen Konzession zur Folge hat. So kommt es zu einem Annäherungsprozeß [2] zwischen den Geboten der beiden Parteien und führt zu dem Punkt, in dem sich ihre Forderungen decken (Abb. 2). Diesen Zeitpunkt kann man ermitteln, indem man die beiden Gleichungen für die optimalen Gebote gleichsetzt und nach der Zeit t auflöst. Dieses $\bar{t}$ in die Gleichung der optimalen Forderung eingesetzt, ergibt dann das Ergebnis der Verhandlung.[3]

---

1) Das gilt auch für den ersten Vorschlag, wobei jedoch die Schwierigkeit der Ermittlung der Konzessionsraten offen zutage tritt.

2) Im CROSS'schen Modell, das keine Begrenzung in der Richtung der Gebote eingebaut hat, kann es vorkommen, daß die Gebotskurven nicht konvergieren: Wenn ein Nachgeben der einen Partei die andere veranlaßt, ihre ursprüngliche Forderung statt zu senken oder gleichzuhalten zu erhöhen, dann kommt es zu einem unbegrenzten Hinterherlaufen des Nachgiebigen bis zum Punkt, wo dieser nichts und der Hartnäckige alles erhält.

3) CROSS nimmt in seiner allgemeinen Darstellung und Rechnung jedoch vereinfachend an, daß die Lernraten und die Diskontierungsraten der beiden Verhandlungsteilnehmer gleich sind ($\alpha=\beta$; $a=b$) mit der Begründung, daß "the resulting expression is too complicated for direct solution" (S. 90). Das gilt zumindest für die allgemeine Darstellung. Für numerische Werte hingegen ergeben sich noch "annehmbare" Gleichungen.

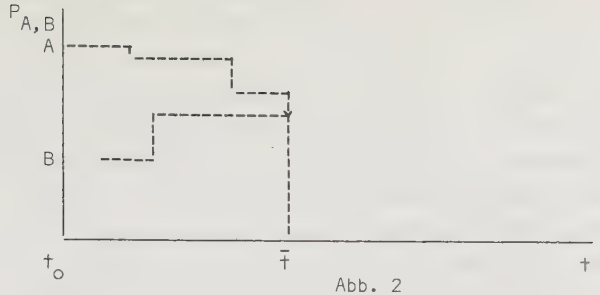


Abb. 2

Der Einigungsprozeß der Verhandlung nach CROSS

Bei Vorliegen aller geforderten Prämissen von CROSS ist es natürlich möglich, die optimalen Gebote und das Verhandlungsergebnis zu bestimmen. [1] Es fragt sich jedoch, inwieweit diese Prämissen in der Realität einer Verhandlung gegeben sind.

Die Z i e l a n n a h m e der Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung ist zwar durch die Forschung über menschliches Verhalten in Entscheidungsprozessen nicht bestätigt worden. Sie kann jedoch nach dem heutigen Stand der Zielforschung nicht aus der Betrachtung ausgeschlossen werden. Somit erscheint es durchaus sinnvoll, als ein Verhaltensmuster in Verhandlungen die Nutzenmaximierung zu berücksichtigen.

Die V e r h a l t e n s a n n a h m e , die in dem Begriff der Konzessionsrate steckt, bedarf einer differenzierten Betrachtungsweise. Einmal ist anzumerken, daß die Konzessionsrate zu Beginn der Verhandlung völlig unbestimmt ist: CROSS gibt keinen Hinweis darauf, anhand welcher Hilfsgrößen die anfängliche Konzessionsrate ermittelt werden kann. Da jedoch sowohl die optimalen Forderungen als auch das Verhandlungsergebnis von diesen Schätzungen der anfänglichen Konzessionsrate

1) Zur mathematischen Ermittlung des Verhandlungsergebnisses siehe Anhang B.

abhängen, muß die Optimalität der Lösungen verworfen werden; sie gilt nur unter der Einschränkung, daß die Anfangsraten der Konzessionen "optimal" geschätzt wurden. Was das bedeutet, läßt sich jedoch nicht mehr allgemein bestimmen. Generell ist dem CROSS'schen Modell zu entnehmen, daß eine höhere Schätzung der gegnerischen Anfangskonzessionsrate zu einer höheren eigenen optimalen Forderung und zu einem höheren eigenen Ergebnis führt und umgekehrt. Zum anderen erscheint die Reaktion der Parteien auf Fehleinschätzungen der gegnerischen Konzessionsrate als überprüfungsbedürftig. CROSS geht davon aus, daß die Abweichung der tatsächlichen Konzession von der erwarteten mit einer positiven, der Person immanenten, über die Dauer der Verhandlung also konstanten Lernrate bewertet wird. Das bedeutet also, daß eine niedrigere Konzession des Gegners als erwartet immer mit einer höheren eigenen Konzession als geplant beantwortet wird. Damit hat CROSS den Bluff-Fall aus seiner Betrachtung ausgeschlossen. Es wäre zu prüfen, inwieweit die Realität der Verhandlung diese Verhaltensmuster zeigt.

Schließlich berücksichtigen die Verhandlungsparteien im Modell von CROSS lediglich die eigenen Kosten, die auch als entgangene Gewinne bzw. Alternativkosten interpretiert werden können. Gerade für die Einschätzung der gegnerischen Konzessionen erscheinen die Kosten des Gegners ein wichtiger Anhaltspunkt zu sein. Über ihre Ermittlung müßte im Einzelfall etwas ausgesagt werden.

Von den I n f o r m a t i o n s a n n a h m e n scheinen uns insbesondere die über die eigene Konzessionsrate im Urteil des Gegners, die Lern- und Diskontierungsraten und die Kosten des Gegners nicht voll der Realität zu entsprechen.

Wohl eine der weniger sicheren Informationen ist die über die eigene Konzessionsrate im Urteil des Gegners. Wenn auch über Hilfsgrößen Anhaltspunkte darüber zu gewinnen sind, so erscheint uns doch die Tatsache, daß von s i c h e r e n Informationen über die geschätzten Raten des Gegners über unsere Nachgiebigkeit geradezu unsinnig: Denn bestünde tatsächlich diese sichere Information, so wäre es sicherlich die sinnvollste Strategie, überhaupt nicht oder zumindest weniger nachzugeben als der Gegner erwartet, was zur Folge haben würde, daß dieser schneller

nachgibt als er ursprünglich wollte. Und die gleiche Politik des Gegners würde das Modell in diesem Punkt ad absurdum führen.

Die Lernraten sind ein weiterer kritischer Punkt des Modells. CROSS geht davon aus, daß den Parteien sowohl die eigene Lernrate als auch die des Gegners bekannt sind. Wenn man auch noch die Kenntnis der eigenen Lernrate zugestehen mag, wogegen insbesondere wegen der Annahme der Konstanz der Lernrate gewichtige Gründe sprechen, so seien doch bei der Annahme der Sicherheit der Information über die gegnerische Bewertung der Konzessionsabweichungen erhebliche Zweifel angemeldet. Zudem läßt CROSS den Leser ohne Hilfe, welche Anhaltspunkte für die Bestimmung der gegnerischen Lernrate herangezogen werden können.

Bei den Diskontierungsraten ergibt sich ein ähnliches Problem wie bei den Lernraten, allerdings in abgeschwächter Form: Auch hier wird es wohl kaum möglich sein, die Diskontierungsrate des Gegners unter die sicheren Informationen einzureihen. Allerdings lassen sich hier schon eher Hilfsgrößen für die Ermittlung der Diskontierungsrate finden. Und zudem ist die Bedeutung dieser Rate nicht bei allen Arten von Verhandlungen gleich groß.

Obwohl sich auch Informationen über die Kosten (und entgehenden Gewinne) des Gegners beschaffen lassen, sind diese doch keineswegs sicher. Zudem darf angemerkt werden, daß hier der Gegner die Möglichkeit hat, durch falsche Informationen über seine eigenen Alternativen die andere Partei zu täuschen. Diesen Fall hat CROSS jedoch aus seinen Betrachtungen ausgeschlossen.

Trotz dieser vernichtend anmutenden Kritik an dem Modell von CROSS sollen seine unbestreitbaren Verdienste nicht übersehen werden. Denn ohne Zweifel hat CROSS die Theorie der Verhandlung wesentlich bereichert, und das jedoch weniger durch seinen mathematischen Apparat und den bestechend anmutenden Anspruch, mithilfe einiger Annahmen das Ergebnis der Verhandlung vorhersagen zu können. Vielmehr liegt sein Verdienst darin, einzelne wichtige Determinanten des Ergebnisses der Verhandlung herausgestellt und im Zusammenhang seines Modells miteinander verknüpft zu haben. Insbesondere erscheinen uns die Konzessionsraten und die Lern-

raten, aber auch die Kosten der Verhandlung als ausbau- und interpretationsfähig für weitere theoretische Ansätze. Dabei sollte jedoch die Konzessionsrate von Verhandlungsrunde zu Verhandlungsrunde als variabel und neu bestimmbar betrachtet werden können, ebenso die Lernrate. Die Verhandlungskosten hingegen müssen sich weniger auf die Kosten der Unterbringung und Verpflegung während der Verhandlungsrunden, sondern mehr auf die Alternativen des Gegners und auf die eigenen Möglichkeiten erstrecken. Insofern gibt das Modell von CROSS brauchbare Anregungen sowohl für eine allgemeine als auch für eine spezielle Theorie der Verhandlung.

III. Das prognostische Potential der Verhandlungstheorie

Die Ansätze der Literatur über Lösungsmöglichkeiten des Verhandlungsproblems wurden oben dargestellt - unter besonderer Berücksichtigung des Modells von CROSS. Zusammenfassend soll im folgenden Abschnitt erläutert werden, welche Aussagen sich aufgrund der Ansätze der Verhandlungstheorie treffen lassen. Dabei ist auf die Prämissen der Modelle besonders einzugehen.

A) Die Prämissen

Die Verhandlungstheorie kennt sowohl Ansätze unter der Annahme der vollkommenen Information als auch solche mit unvollkommener Information. Dabei wird das Phänomen der Information jedoch meist in dichotomer Betrachtungsweise gesehen: Entweder sind Gegenwart und Zukunft bekannt, oder sie sind nicht bekannt: tertium non datur. Das gilt sowohl für die preistheoretischen als auch für die spieltheoretischen und die Bargaining-Ansätze. Außerdem gehen nicht wenige Modelle davon aus, daß über das geplante Verhalten des Gegners vollkommene Voraussicht besteht. Das trifft vor allem auf die Nachgiebigkeit des Gegners zu.

Die Zielfunktion aller verhandlungstheoretischen Ansätze ist die Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung der verhandelnden Parteien. Diese Ziele setzen bekanntermaßen stetige Funktionen voraus. In der Realität sind diese jedoch meist nicht vorhanden, so daß eine objektive Gewinnmaximierung meist

nicht infrage kommen kann, sondern eher eine subjektive: unter Berücksichtigung der dem Entscheidungsträger zugänglichen Informationen.

Was die weiteren Verhaltensannahmen der Verhandlungstheorie betrifft, so ist zu bemerken, daß man versucht, weitgehend ohne solche Annahmen über die Realität auszukommen. Nicht wenige Ansätze arbeiten mit den Parametern der Zähigkeit, der Einsicht oder der Nachgiebigkeit. Hier sind diese Modelle jedoch nicht auf Annahmen festgelegt, sondern für individuelles Verhalten offen. Das ermöglicht dann jedoch auch keine präzisen Ergebnisse mehr, da dadurch das Modell mit einem zusätzlichen Freiheitsgrad ausgestattet ist, über dessen Verwendung die Modelle nichts aussagen.

Die Prämisse der Symmetrie der beiden Parteien kommt schon in der frühen Arbeit von NASH vor und wird von CROSS als vereinfachte Darstellung seines Modells übernommen. Sie beinhaltet, daß sowohl Verhandlungsmacht als auch Verhandlungsgeschick der beiden Parteien gleich sind, was sich bei CROSS in gleich-hohen Lernraten ausdrückt.

B) Die Variablen

Die Modelle der Verhandlungstheorie enthalten meist als abhängige Größen das Verhandlungsergebnis unter den jeweils angegebenen Prämissen. Bisweilen ist das Verhandlungsergebnis, das das Ende einer faktischen Verhandlung markiert, lediglich eine gerechte Lösung im Sinne irgendwelcher Moral-Auffassungen, so z. B. die Lösung, die im Punkt des Maximums des gemeinsamen Nutzenprodukts liegt. Dieser Punkt wird als gerechte Lösung bezeichnet. CROSS entwickelt außer einem Verhandlungsergebnis noch die optimalen Forderungen für beide Parteien. Die Spieltheorie hingegen bezeichnet als Lösung alle Werte, die die Forderungen der Prämissen erfüllen. Durch diesen Lösungsbegriff erhält man als Ergebnis einer Verhandlung meist eine Fülle von Werten, die jedoch keinen eindeutigen Schluß auf das faktische Ergebnis der Verhandlung zulassen.

Diese abhängigen Variablen werden mithilfe von unabhängigen Variablen ermittelt, die sowohl auf subjektiven Schätzungen der Parteien als auch auf objektiven Messungen beruhen können. Die Preistheorie benutzt als

unabhängige Variable die Kosten- und Erlösfunktion der Parteien. Die spieltheoretischen Modelle gehen von einer vorgegebenen Auszahlungsmatrix aus, deren Zustandekommen von der Spieltheorie nicht erklärt werden kann. Hierzu müßte man dann auf die Ergebnisse der Preistheorie und/oder der Bargaining-Theorie zurückgreifen. Die Aushandlungsansätze schließlich benutzen meist Werte für die Nachgiebigkeit, die entweder vom jeweiligen Gegner geschätzt oder den Parteien in Form der CROSS'schen Lernraten quasi immanent zugehörig sind, deren Ermittlung in der Praxis jedoch ungeheure Schwierigkeiten verursachen würde.

C) Ansätze der Kritik

Im folgenden soll versucht werden, die angeführten theoretischen Arbeiten über die Verhandlung kritisch unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten zu sehen. Dabei sollen allgemein-wirtschaftswissenschaftliche, speziell-bankbetriebswirtschaftliche und allgemein-verhaltenstheoretische Kriterien als Grundlagen der Kritik dienen.

1. Allgemein-wirtschaftswissenschaftliche Kritik

Die Entscheidungstheorie hat heute ein differenziertes Bild von der Unsicherheit in wirtschaftlichen Entscheidungssituationen: Weder vollkommene Sicherheit noch völlige Unsicherheit sind die Grundlagen der meisten Entscheidungen. Vielmehr hat sich die Betrachtung des Risikos eingebürgert, das mehr oder weniger sicher ausgeprägt sein kann.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Behandlung der Alternativen der Parteien. Die Preistheorie vernachlässigt diesen Punkt völlig, und die Spieltheorie vermag nicht anzugeben, wie die Werte der Alternativen zustandekommen. Auch die Bargaining-Ansätze machen darüber keine Angaben. Lediglich CROSS versucht durch sein Konzept der Kosten zumindest die eigenen Alternativen zu berücksichtigen; die ebenfalls wichtigen Alternativen des Gegners sind jedoch in seinem Modell auch nicht enthalten.

Die Art der Berücksichtigung der Ziele der Parteien ist ebenfalls Anlaß zur Kritik an der herkömmlichen Verhandlungstheorie. Wenn auch die empirische Zielforschung erst wenig konkrete Ergebnisse über das Ziel-

verhalten zeitigen konnte, [1] so zeigt sich doch, daß die Wirtschaftswissenschaft schon weitgehend sich von einer monistischen Betrachtungsweise der bloßen Gewinnmaximierung abgekehrt hat und zugleich nicht nur das reine Maximierungspostulat aufgibt, sondern auch die Multivariabilität von Zielfunktionen erkennt. Diesen Erkenntnissen sollte die Verhandlungstheorie Rechnung tragen.

2. Speziell bankbetriebswirtschaftliche Kritik

Die Aufgabe der monovariablen Zielfunktion tritt auch von der bankbetriebswirtschaftlichen Betrachtung her in den Vordergrund. Denn gerade im Bankbetrieb kommt man nicht mit einer bloßen Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung aus. Wichtig sind hier vor allem die Ziele der Liquiditätssicherung und Liquiditätserhaltung [2] und besonders das Sicherungsstreben [3] der Bank, das in der Forderung der Bank nach Kreditsicherheiten seinen sichtbaren Ausdruck findet.

Außerdem wissen wir aus der Bankbetriebslehre, daß Verhandlungen nicht lediglich über einen Gegenstand, den Preis, sondern noch über eine Reihe anderer Objekte stattfinden. So ist z. B. in der Kreditverhandlung neben dem Zins vor allem die Laufzeit des Vertrags, die Höhe des Kredits und seine Besicherung zu verhandeln. Auch in diesem Punkt bedarf die Verhandlungstheorie der Ergänzung.

3. Allgemein-verhaltenstheoretische Kritik

Bis auf den Ansatz von CROSS berücksichtigt keines der Verhandlungs-

---

1) Vgl. HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 31; SCHMIDT-SUDHOFF, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 31 f.; HAUSCHILDT, J., Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: ZfbF NF 22 (1970), S. 545 ff.

2) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 297 ff.

3) Vgl. WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik von Kreditinstituten. Grundlagen einzelwirtschaftlicher Optimierung bankbetrieblicher Zentralbankguthaben, Berlin 1971, S. 100 ff.

modelle die Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Forschungen. Es sei zwar zugestanden, daß die Verhaltenstheorie bisher erst wenig Ergebnisse für die Theorie der Verhandlung gebracht hat. Das darf jedoch nicht zu einem völligen Ignorieren dieser Wissenschaft in der Verhandlungstheorie führen. So sind die Auswirkungen der Persönlichkeit der Unterhändler und der Organisationsstruktur der Delegationen bereits des öfteren Gegenstand empirischer Forschungen gewesen. Sie können in einem Verhandlungsansatz Berücksichtigung finden. Auch Hypothesen über Reaktionen und Gegenreaktionen inbezug auf die Zähigkeit in Verhandlungen wurden bereits in vielen Erhebungen getestet.

D) Zusammenfassung

Aus dieser Kritik, die sich sowohl auf allgemein-wirtschaftswissenschaftliche, auf bankbetriebswirtschaftliche und auf allgemein-verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse stützt, ist zu entnehmen, daß zum einen die Verhandlungstheorie bisher extrem schmalspurig und modellhaft ihre Betrachtungen recht losgelöst von Erkenntnissen auf anderen Teilgebieten der Sozialwissenschaften angestellt hat, zum andern die Theorie der Verhandlung äußerst komplex sein muß und unübersichtlich zu werden droht, wenn alle genannten Kritikpunkte in die bisherigen Modelle eingebaut werden und das Ziel der Ermittlung des Verhandlungsergebnisses erreicht werden soll. Somit bietet sich für uns eine weniger umfassende und weniger anspruchsvolle Betrachtungsweise des komplexen Verhandlungsgeschehens an: ein Determinantenschema für das Ergebnis der Verhandlung. Dieses Schema stellt eine wichtige und unentbehrliche Vorstufe in der Forschung zur Verhandlungstheorie dar, die später einmal eine Erklärung und Prognose des Verhandlungsergebnisses zum Inhalt haben soll. Gesucht wird also ein Determinantenschema, das mitteilt, welche Einflußgrößen in welcher Weise das Verhandlungsergebnis zu bestimmen vermögen. Ausgangsbasis für dieses Determinantenschema ist die klassische Verhandlungstheorie mit ihren Modellen, die um die Erkenntnisse allgemein-wirtschaftswissenschaftlicher, speziell-bankbetriebswirtschaftlicher und allgemein-verhaltenstheoretischer Forschungen ergänzt und erweitert werden müssen.

Bei Anwendung dieser Erkenntnisse der allgemeinen Verhandlungstheorie

auf die Theorie der Kreditverhandlung ergeben sich darüberhinaus noch weitere Forderungen an ein solches Determinantenschema zur Bestimmung des Verhandlungsergebnisses, die im folgenden Teil dargestellt werden sollen.

DRITTER TEIL: ANWENDUNG DER VERHANDLUNGSTHEORIE AUF DIE KREDITVERHANDLUNG

Die Kreditverhandlung als spezielle Form einer Verhandlung könnte mithilfe eines allgemeinen Determinantenschemas dargestellt werden. Die Ergebnisse der Bankbetriebslehre ermöglichen es jedoch, hierfür ein differenzierteres Bild abzugeben. Durch einen speziellen Zuschnitt des Schemas auf die Kreditverhandlung ist es möglich, recht genaue Angaben über die Wirkungsweise der einzelnen Einflußgrößen dieser Verhandlung zu machen. Um nun ein Determinantenschema für das Ergebnis der Kreditverhandlung zu ermitteln, ist es notwendig, die allgemeinen Anforderungen an die Verhandlung durch die speziellen der Kreditverhandlung zu ersetzen. Dabei wird das Gerüst der Kreditverhandlung teilweise hypothetischen Charakter tragen müssen, da erst wenige empirische Forschungen zur Kreditverhandlung vorliegen. Der Verfasser sieht jedoch trotz dieser Gegebenheiten keinen Zwang zu einer modellhaften Darstellung. Vielmehr soll der Bezug zur Realität immer dann hergestellt werden, wo es möglich erscheint. Dabei sind die Verhältnisse in der Bundesrepublik als Realitätsbezug berücksichtigt. Die Anwendung unserer Aussagen über Kreditverhandlungen auf andere Länder bedarf einer Anpassung, insbesondere inbezug auf staatliche Restriktionen und auf das Verhalten der Verhandlungsparteien, das nicht völlig losgelöst vom sozialen Kontext betrachtet werden kann.

Der nun folgende Teil bringt also auf der Grundlage der in der Bundesrepublik geltenden Normen inbezug auf Umweltbeschaffenheit und Unternehmerverhalten eine Darstellung, die im ersten Kapitel diese Lage der Realität und im folgenden die Durchleuchtung der klassischen Verhandlungstheorie mithilfe dieser Realität, in der die Kreditverhandlung stattfindet, vornimmt.

I. Grundlagen der Kreditverhandlung

Für das Zustandekommen sowohl der Verhandlung selbst als auch der Eini-

gung über den Vertrag bedarf es einer Reihe von Voraussetzungen, die oben erläutert wurden. [1] Es fragt sich nun, wie diese Voraussetzungen auf dem betrachteten Markt für Kredite ausgeprägt sind. Dabei sind die Voraussetzungen der Verhandlung stark durch die jeweilige Verhandlungssituation bestimmt, während die Voraussetzungen einer Einigung in allgemeingültiger Form abgegeben werden können. Dennoch läßt sich auch bei den Voraussetzungen der Verhandlung ein Konzept entwickeln, das auf viele Situationen der Realität anwendbar ist.

A) Voraussetzungen einer Kreditverhandlung

Neben den oben bereits allgemein behandelten sonstigen Voraussetzungen wie Anlaß, Initiative und beiderseitiger Wille zur Verhandlung sind eine bestimmte Marktkonstellation und eine besondere Zielbeziehung auch zwischen Bank und Kunde erforderlich, damit es zu einer Kreditverhandlung kommt.

1. Die Marktkonstellation

Auch den Kreditmarkt können gesetzliche, soziale und ökonomische Schranken beeinflussen. Sie können die Entstehung von Kreditverhandlungen beeinträchtigen oder sogar verhindern. Es soll untersucht werden, welche Verhältnisse in dem betrachteten Raum vorliegen.

a) Gesetzliche Schranken

Der Kreditmarkt als Handelsort von Verfügungsmacht über Zahlungsmittel zwischen Bank und Kunde kann durch gesetzliche Reglementierungen im Sinne staatlich vorgeschriebener Transaktionsbedingungen fixiert und beeinträchtigt sein. Insbesondere kann es staatlich festgelegte Zinsen und Kreditkontingente für bestimmte Kreditnehmer bei vorgeschriebenen

---

1) Vgl. S. 14 ff.

Besicherungsanforderungen und Laufzeitvorschriften geben. Dabei handelt es sich jedoch meist um längerfristige Darlehen, die wir hier nicht näher betrachten wollen. [1]

Wir beschäftigen uns hier nicht mit diesen staatlich reglementierten Krediten, sondern mit insbesondere inbezug auf Kredithöhe, Kreditkonditionen und Kreditbesicherung frei zwischen den Parteien aushandelbaren Krediten. Das ist sowohl mengenmäßig als auch stückzahlmäßig der größte Teil der vergebenen Kontokorrentkredite. Gesetzliche Restriktionen können jedoch auch hier eingreifen. Wenn wir die Verhandlung ausländischer Banken mit inländischen Bankkunden mit ihrer Bardepotpflicht aus unserer Betrachtung ausschließen, [2] bleibt immer noch der Inhalt der Grundsätze I und III über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute [3] zu beachten, die eine Begrenzung der Kreditvergabe darstellen. [4]

---

1) Als Beispiel seien die ERP-Kredite (Kredite nach dem Bundesausbauprogramm aus dem Fonds des European Recovery Program ERP) und die Kredite gegen öffentliche Bürgschaften genannt. Hier bestehen z. T. sehr strenge Anforderungen an den Kreditnehmer und an den Verwendungszweck, und auch die Höhe und die Konditionen des Kredits sind in der Regel weitgehend durch die Richtlinien bestimmt. Für diese Fälle ist das Verhandlungsproblem weitgehend auf die Interpretation inbezug auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, sofern die Bank ein solches Interpretationsrecht hat, und bei Antragstellung über die Hausbank auf deren Beratung und Befürwortung, konzentriert.

2) It. Bardepotgesetz (Vierundzwanzigste Verordnung zur Änderung der Außenwirtschaftsverordnung v. 14. Dezember 1972, BGBl. I, S. 2373 i.V.m. der Festsetzung der Bundesbank v. 29. Juni 1972, BGBl. I. S. 999) sind inländische Kreditnehmer ausländischer Kreditinstitute verpflichtet, 50 % ihres Kredits zinslos bei der Bundesbank anzulegen.

3) Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen vom 8. März 1962.

4) Grundsatz I bestimmt, daß die kurz-, mittel- und langfristigen "Kredite ... das 18fache des haftenden Eigenkapitals nicht übersteigen" sollen. Im Grundsatz III ist festgelegt, daß die Debitoren und andere genannte Aktiva einen Teil bestimmter Passiva nicht übersteigen sollen.

Den Erfordernissen dieser Grundsätze ist im Rahmen der Kreditverhandlung von Seiten der Bank Rechnung zu tragen. Ansonsten bestehen keine wesentlichen gesetzlichen Einschränkungen der Verhandlungsfreiheit der Parteien.

b) Soziale Schranken

Wie oben bereits gezeigt, können soziale Schranken die Freiheit der Verhandlung stark beeinträchtigen und schließlich dazu führen, daß keine Verhandlung stattfindet. In dem Fall, daß der Statusunterschied - gemessen am Urteil des Kunden - zwischen der Bank als Institution und dem Kunden sehr hoch ist, kann es dazu kommen, daß sich der Kunde lediglich nach den Konditionen eines Kredits erkundigt, peinlich genau darauf bedacht, diese Bedingungen zu erfüllen. In diesem Fall kann nicht mehr von einer Verhandlung in unserem Sinne gesprochen werden: Soziale Barrieren haben eine Verhandlung erst nicht aufkommen lassen. Diesen Nullfall der Verhandlung können wir in unseren Ausführungen als den Grenzfall bezeichnen und ihn als solchen in unsere Betrachtungen einordnen.

c) Ökonomische Schranken

Neben den gesetzlichen und sozialen Schranken für eine Verhandlungstätigkeit sind ökonomische Restriktionen die wichtigsten. Hier sei die Marktkonstellation von der Konkurrenzsituation unterschieden.

(1) Vollkommener Markt

Wie oben bereits erläutert, würde ein vollkommener Markt mit den entsprechenden Bedingungen eine Verhandlung weitgehend unmöglich machen. Auf unserem betrachteten Markt ist das Gut der Kreditleistung jedoch

nicht homogen. [1] Insbesondere die Tatsache des Bündelangebots bei gleichzeitiger Verschiedenartigkeit der Qualität und Quantität der Nebenleistungen macht die Kredite schwer miteinander vergleichbar. Die Markttransparenz auf dem Kreditmarkt ist nicht so hoch, daß jede Bank und jeder Kunde zu jeder beliebigen Zeit die benötigten Marktinformationen bereit haben. Vielmehr sind insbesondere auf der Kundenseite die Informationen über die Transaktionsbedingungen auf dem Kreditmarkt nicht im Sinne einer vollständigen Transparenz vorhanden. Dem widerspricht nicht, daß die Konditionen für erste Adressen weitgehend unter den Beteiligten bekannt sein können. [2] Desweiteren ist unbestritten, daß sich sowohl Kunde als auch Bank nicht mit unendlich schneller Reaktionsgeschwindigkeit an die Änderungen des Marktes anpassen - sei es, daß sie dazu nicht in der Lage sind oder daß sie es nicht möchten. Schließlich sei noch erwähnt, daß die Gewinnmaximierung als alleinige Zielsetzung der Kontrahenten Bank und Kunde nicht immer gelten kann. Vielmehr sind noch andere Ziele angesprochen, die den Ausgang der Verhandlung mitbestimmen. [3]

(2) Vollkommene Konkurrenz

Außerdem würden neben den Marktbedingungen die der vollkommenen Konkurrenz eine Kreditverhandlung unmöglich machen. Im Falle der atomistischen Konkurrenz mit sehr vielen kleinen Anbietern und Nachfragern [4] wird sich

---

1) Widersprüchlicher Meinung ist ZIMMERER, der behauptet, auf dem Kreditmarkt sei "das gehandelte Gut homogen", (S. 350) und an anderer Stelle sagt, "anscheinend liege ja ein völlig homogenes Gut vor" (S. 351), diese Feststellung jedoch wieder abschwächt: "Was den Wettbewerb zwischen den Kreditinstituten aber so schwer verständlich macht, das ist die Existenz der verbundenen Leistung" (S. 352), was möglicherweise als Aussage gegen die Leistungshomogenität verstanden werden soll (ZIMMERER, C., Der Markt für Bankleistungen, in: Wirtschaft und Wettbewerb 7 (1957), S. 350 ff.; vgl. auch LAUER, der von fehlender Homogenität infolge starker Preisdifferenzierung im Kreditgeschäft spricht (LAUER, P., Leistungskopplung im Bankbetrieb, Diss. Hamburg 1965, S.117).

2) Vgl. KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 237 ff.

3) Vgl. WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik..., a.a.O., S. 100 ff.

4) Vgl. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 282 ff.

für ein Gut nur jeweils ein Preis ergeben. Auch alle anderen Transaktionsbedingungen würden sich im Modell der atomistischen Konkurrenz einheitlich ergeben, und eine Verhandlung wäre überflüssig. Gleiche Leistungen würden zum gleichen Preis angeboten. [1] Wir wollen den Kreditmarkt hier als einen unvollkommenen Markt mit unvollständiger Konkurrenz bezeichnen. [2]

2. Die Zielkonzepte der Parteien

Im folgenden sollen sowohl die Struktur der Zielkonzepte von Bank und Kunde als auch die Beziehungen der beiden Zielkonzepte zueinander behandelt werden. Da wir uns speziell mit der Kreditverhandlung zwischen Bank und Kunde beschäftigen, ist es nicht erforderlich, ein Zielkonzept für die Gesamtunternehmungen der beiden Parteien zu entwerfen. Vielmehr genügt es, die Ziele der Unternehmensbereiche aufzuführen, die mit der Durchführung der Kreditverhandlung organisatorisch betraut sind. Auch wenn wegen zu geringer Unternehmensgröße bisweilen keine getrennten Bereiche bestehen, so ist dennoch eine gedankliche Abtrennung dieses Funktionsbereichs möglich und für unsere weitere Betrachtung erforderlich. Dabei ist uns das Zielkonzept Erklärungsursache sowohl für die Gegenstände der Verhandlung als auch für das Maß der Zähigkeit, das bei der Verhandlung über diese Gegenstände an den Tag gelegt wird.

a) Die Struktur der Zielkonzepte

(1) Das Zielkonzept der Bank

Im folgenden wird auf der Basis des für die Kreditverhandlung maßgebenden

---

1) Vgl. GÄFGEN, G., Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse 77 (1960), S. 167.

2) GÄFGEN bezeichnet den Kreditmarkt als "ein Schulbeispiel für unvollständige Konkurrenz", ebenda, S. 167, vgl. auch KÜHNE, K., Funktionsfähige Konkurrenz, Berlin 1958, S. 83 ff., und COLDITZ, B.M., Die Preisbildung im Bankgewerbe. Eine Analyse der Angebotsseite, Diss. Freiburg i. Br. 1963, S. 103 ff. Ähnliches wie in der Bundesrepublik gilt für den Kreditmarkt in den USA, vgl. dazu ANDERSON, C.J., Competitive factors in business loans, in: BECKHART, B.H. (Hsg.), Business Loans of American Commercial Banks, New York 1959, S. 311.

Kreditbereichs ein Zielkonzept der Bank entwickelt, das wegen mangelnder grundsätzlicher empirischer Zielforschungen vorläufigen Charakter tragen muß. [1] Die Ergebnisse der Literatur sollen jedoch, soweit sie Hypothesen über Ziele von Banken enthalten, mitverwendet werden. Dieses nach vielen Seiten offene Zielmodell soll dann den weiteren Ausführungen der Verhandlung zugrundegelegt werden. Dabei sind die allgemeinen Ziele des Kreditbereichs von den Aktionszielen für eine spezielle Kreditverhandlung zu unterscheiden. [2]

(a) Die Ziele des Kreditbereichs

Ohne den angestrebten Grad an Allgemeinheit zu verlieren, kann behauptet werden, daß das Zielsystem der Bank [3] auf der Ebene des Kreditbereichs im wesentlichen aus dem Finanzziel, dem Erfolgsziel und dem Sicherungsziel besteht (Abb. 3). Diese sollen im folgenden dargestellt werden.

---

1) Vgl. auch die modelltheoretischen Ausführungen über Bereichsziele der Bank bei WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik..., a.a.O., S. 124 ff.; MEYER zu SELHAUSEN, H., Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Diss. Köln 1970, S. 29 ff. und SCHNEIDER, G., Zur Planung von Bankportefeuilleentscheidungen, Frankfurt/M. 1970, S. 15 ff.; KRAUS, K.-H., Die Kreditversicherung aus der Sicht der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1970, S. 24 ff.

2) Zur Ableitung von Unterzielen aus Oberzielen vgl. STRASSER, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 77 f. Siehe auch CONTINI, B. und ZIONTS, S., Restricted bargaining for organizations with multiple objectives, in: Econometrica 36 (1968), S. 397 ff.

3) Zum Zielsystem der Bank siehe auch die interessante Arbeit von BENÖLKEN, T.H., Kosten- und Erlösrechnung als Instrument für die Realisierung einer Zielhierarchie in Kreditinstituten, 1968, deren Grundzüge BÜSCHGEN referiert hat (BÜSCHGEN, H.E., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 45 ff.)

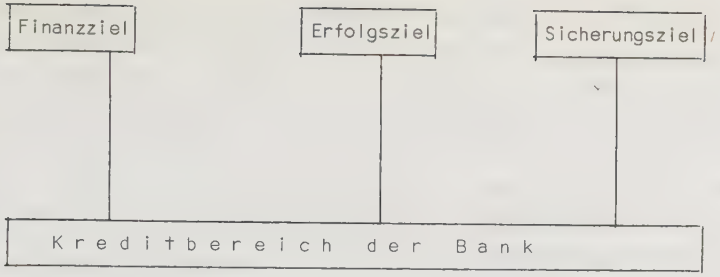


Abb. 3
Die Bereichsziele des Kreditbereichs der Bank

aa) Das Finanzziel

Das Finanzziel der Bank im Kreditbereich ist im Rahmen des Finanzziels der Gesamtunternehmung darauf ausgerichtet, ein vorgegebenes, im Zeitablauf veränderbares Budget sowohl betragsgerecht als auch fristgerecht einzuhalten. [1] Der Kreditbereich ist danach gehalten, bei der Vergabe von Krediten die liquiditätsmäßige Lage der Bank zu beachten. [2] Das bedeutet insbesondere, daß Laufzeiten und Höhe der zu vergebenden Kredite im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten bleiben. Dabei sind hinlänglich genau die Risiken eines Ausfalls und einer "unvermeidlichen Prolongation"

1) Vgl. LIPFERT, H., System einer theoretischen Bankbetriebspolitik, in: ZfgK 16 (1963), S. 375; HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III. a.a.O., S. 330 ff.

2) Es scheint uns - im Gegensatz zu KRASENSKY - nicht "richtig, daß die primäre Leistung der Bank darin besteht, Kredit zu geben und sich erst nachher die notwendigen Mittel zu beschaffen..." (KRASENSKY, H., Funktionale Betrachtungen in der Bankbetriebslehre, in: BOUFFIER, W. (Hsg.), Funktionen- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Oberparleiter, Wien 1956, S. 45.

von Krediten zu berücksichtigen. [1] Besondere Richtschnur dieses Finanzziels sind die gesetzlichen Vorschriften, die sich aus dem KWG und den Grundsätzen über Eigenkapital und Liquidität ergeben. [2] Innerhalb dieser Grenzen, die zum einen die Gesamtsumme der von einer Bank auslegbaren Kredite nach oben begrenzen, [3] zum anderen die Summe für Kredite an einen Kreditnehmer bei Überschreitung eines Höchstbetrages einer Anzeigepflicht unterwerfen, [4] haben Banken meist außerdem noch durch die Geschäftsleitung vorgegebene spezielle kreditpolitische Diversifikationsrichtlinien für die Kreditabteilung vorliegen, die eine Streuung des Gesamtportefeuilles nach Art, Höhe und Laufzeit des Kredits und nach Branche, Standort und Größe des Kreditnehmers vorsehen. [5] Diese externen und internen Daten setzen die Grenzen der Ziele für die Kreditabteilung der Bank fest. Man kann außerdem annehmen, daß eine Liquiditätswahrscheinlichkeits-Funktion für die Kreditabteilung in operationaler Weise gegeben ist. [6] Sie bestimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine in der Zukunft erforderliche Liquidität angestrebt werden soll. Sie wird in der Dringlichkeitsskala der Ziele im Regelfall an erster Stelle stehen.

---

1) Vgl. HOFFMANN, H., Dispositionsregeln zur Solvenzsicherung von Depositenbanken, Diss. Saarbrücken 1967, S. 118; BÜHLER, W., Die Kreditdisposition der Banken, in: Linzer Hochschulschriften, Bd. 3, Wien-New York 1970, S. 23 ff.

2) Vgl. S. 50 oben.

3) das 18fache des haftenden Eigenkapitals (Grundsatz I i.V.m. § 10 KWG).

4) 15 % des haftenden Eigenkapitals (§ 13 Abs. 1 KWG).

5) vgl. HAGENMÜLLER, K.F., Bankbetrieb und Bankpolitik, a.a.O., S. 272 ff.

6) Vgl. WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik, a.a.O., S. 104.

bb) Das Erfolgsziel

Unbestrittene Objekte bankbetrieblichen Strebens sind finanzielle Erfolge. [1] Insbesondere der Kreditbereich ist dazu aufgerufen, den bankbetrieblichen Erfolg der Gesamtbank zu sichern. [2] In diesem Bereich geht es vielfach darum, möglichst hohe Erlöse auf lange Frist zu erreichen. [3] Inwieweit ein solches Erfolgsziel allgemein Gültigkeit hat, ist in der Literatur umstritten. So wird z. B. behauptet, daß die Kreditinstitute des öffentlichen Sektors, also das Sparkassensystem, gemäß ihrer satzungsgemäßen Aufgabe, den Mittelstand und die sozial schwachen Bevölkerungskreise bevorzugt zu bedienen, [4] nicht nach hohem Gewinn strebten. [5] Auch den Bankinstituten des Genossenschaftsbereichs wird eine eher gemeinnützige als eigennützige Geschäftspolitik unterstellt [6]. Empirische Untersuchungen über das Erfolgsstreben von Kreditinstituten fehlen noch, so daß uns hier lediglich die Meinung erfahrener Theoretiker und Praktiker Anhaltspunkt für die Beurteilung dieses Ziels sein kann. [7] Wir sind geneigt, eine allgemeine Zielfunktion mit dem Inhalt einer möglichst auf Dauer gerichteten hohen Gewinnerzielung bei allen Arten von Kreditinstituten anzunehmen, auch wenn diese mit-

---

1) Vgl. FISCHER, O., Bankbilanz-Analyse, a.a.O., S. 63 ff.

2) Vgl. HASENACK, W., Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925, S. 119 ff.

3) Vgl. KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen ..., a.a.O., S. 231.

4) Vgl. die Mustersatzung für die saarländischen Sparkassen Art. 1 und die Erläuterungen dazu bei HOFFMANN, J., Kommunales Sparkassenwesen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Bd. III, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959, S. 757 ff.

5) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 272.

6) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F., Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: BfGW 103 (1957), S. 576 ff. Anderer Meinung ist KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 186 ff.

7) Vgl. STÜTZEL, W., Bankpolitik..., a.a.O., S. 78, wo STÜTZEL seiner Ansicht Ausdruck verleiht, daß "mit sehr großer Wahrscheinlichkeit" die Sparkassen nur in geringem Maße unrentierliche Leistungen anbieten" (Tz 161 f.).

unter mehr oder weniger stark ausgeprägt ist. Dieses Ziel wird bei normalem Geschäftsverlauf in der Dringlichkeit gleich nach dem an erster Stelle zu beachtenden Finanzziel der Erhaltung der Liquidität stehen.

cc) Das Sicherungsziel

Wenn auch das Sicherungsziel wohl kaum als eigenständiges Ziel zu bezeichnen ist, [1] so stellt es doch in einer Welt unsicherer Erwartungen eine Stütze für das Erfolgs- und das Finanzziel dar. [2] Da die Bank den Kredit auf eine ungewisse Zukunft hin ausgibt, ist ihr Wunsch nach einer Absicherung für den Fall, daß der Kredit nebst Zinsen nicht ordnungsgemäß zurückgezahlt wird, verständlich. [3] Diese Besicherung kann durch die banküblichen Sicherheiten und über die sonstigen Instrumente wie Informationsverpflichtung des Kunden und Eingriffsrechte der Bank in die Geschäftspolitik des Kunden erfolgen. Insofern kann dieses Ziel inbezug auf seinen Rang mit dem Streben nach Erfolg und Liquidität gleichgesetzt werden. [4]

(b) Die Aktionsziele der Kreditverhandlung

Im folgenden soll nun dargestellt werden, auf welche Weise die angestrebten Ziele des Kreditbereichs der Bank als Aktionsziele der Kreditverhandlung niedergelegt werden können. Konkret gesprochen: in welche Gegenstände der Verhandlung diese Ziele einfließen.

---

1) Vgl. WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik..., a.a.O., S. 100 ff.

2) WITTSTOCK, J., Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: ZfB 40 (1970), S. 833 ff., hier S. 837 ff.

3) "Das Risiko der Kreditgewährung besteht wie bei jeder anderen Investition darin, daß die geplanten (vereinbarten) Einnahmenüberschüsse (hier Zins- und Tilgungszahlungen) nicht rechtzeitig oder gar nicht erfolgen." (so SCHNEIDER, D., Investition und Finanzierung, Köln und Opladen 1970, S. 459.

4) Dieser Meinung ist auch SANDIG, der insbesondere für die Koppelung von Gewinnstreben und Sicherheitsstreben eintritt (SANDIG, C., Bankbetriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 83 f.).

aa) Kredithöhe

Es erscheint sinnvoll, als e i n e n Ausfluß sowohl des Finanzziels als auch des Erfolgsziels und des diese beiden Ziele durchdringenden Sicherungsziels der Bank die Kredithöhe zu bezeichnen. Sie wird nach oben begrenzt durch das Liquiditätsziel in Verbindung mit dem Sicherungsziel und der kundenspezifischen Kredithöhe. Das Liquiditätsziel erfordert eine Anpassung an die finanzielle Lage der Bank, insbesondere auch inbezug auf eine Risikostreuung: Ein hoher Kredit könnte das Risiko stark erhöhen. Außerdem sind die Vorschriften der Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität bei der Bestimmung der Kredithöhe zu beachten. Das Sicherungsziel erfordert Vorsorge für den Ausfall des Kredits in der vergebenen Höhe. Ob es sich hier um bankmäßige Sicherheiten handelt, muß von Fall zu Fall entschieden werden. Die kundenspezifische Kredithöhe schließlich hängt vor allem vom Verschuldungsgrad bzw. vom Finanzierungsspielraum [1] ab, [2] der selbst wieder Gegenstand der Verhandlung ist. [3]

Außerdem erfährt die Kredithöhe innerhalb der kundenspezifischen Kreditgrenze durch das Ziel des Erlösstrebens einen leichten Druck nach oben. Mit einiger Sicherheit kann behauptet werden, daß das Verhandlungsobjekt "Kredithöhe" für die Bank kein Gegenstand starker Unnachgiebigkeit ist. Wenn wir die auch noch durch die Verhandlung variierbare Verschuldungsgrenze des Kunden als fest ansehen, ergeben sich bei normaler Geldmarktlage kaum Restriktionen der Bank. Innerhalb dieser kundenspezifischen Kredithöhe gibt es im allgemeinen keine Gründe, die die Bank veranlassen würde, hier eine besondere Hartnäckigkeit in der Verhandlung an den Tag zu legen. Dieser Verhandlungsgegenstand ist also für die Bank ein Punkt, der in Verfolgung der Ziele des Kreditbereichs als

---

1) "Dieser wird ... auf der einen Seite durch die Strenge der Bonitätsanforderungen der jeweiligen Darlehensgeber und auf der anderen Seite durch den Status der Darlehensnehmer (Wert, Liquidierbarkeit und Beleihbarkeit der einzelnen Objekte ihres Vermögens) bestimmt" (STÜTZEL, W., Moderne Kreditpolitik, in: Konjunkturpolitik 5 (1959), S. 71).

2) Vgl. auch JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 187.

3) Vgl. KIRSCH, W., Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB 38 (1968), S. 884 f.

innerhalb der individuellen Grenze nicht mit großer Wichtigkeit versehen ist. [1]

bb) Kreditkonditionen

Das Erfolgsziel in Verbindung mit dem Sicherungsziel bestimmt die Bedeutung des Verhandlungsgegenstands "Konditionen" für die Bank. Diese beiden Ziele können hier für die Kreditverhandlung als das Streben nach möglichst sicheren und langandauernden hohen Erlösen aus dem Kreditgeschäft interpretiert werden. Damit läßt sich das auf den ersten Blick paradox erscheinende Verhalten der Bank erklären, die bei gleicher Bonität und Größe der Kunden trotz unterschiedlicher Kredithöhen den Kredit zu gleichen Konditionen anbietet, obwohl doch bei großen Krediten Losgrößenvorteile im Vergleich zu kleineren Krediten anfallen [2]. Denn ihrem Ziel, der langfristigen ertragsreichen Geschäftsverbindung, kann die Bank nur gerecht werden, wenn sie bei großen und guten Kunden das Eintrittsgeld in die Kreditveranstaltung nicht zu hoch bemißt.

Generell darf also behauptet werden, daß die Bank in der Verhandlung über

---

1) Ein weiterer Ausfluß des Sicherungsziels in Verbindung mit den Erfolgs- und Finanzzielen ist der Gegenstand der Laufzeit des Kreditvertrags. Eine längere Laufzeit bringt auf längere Frist Erlöse, jedoch kann damit das Sicherungsziel verletzt werden. Auch das Finanzziel muß eine zeitgerechte Bereithaltung der Zahlungsmittel gewährleisten. Die Laufzeit des Kredits muß jedoch in Verbindung mit dem Kündigungsrecht gesehen werden. Andererseits sind formale Laufzeit und Kündigungsrecht von Kontokorrentkrediten einheitlich als kurzfristig geregelt, so daß eine weitere Vertiefung dieses Verhandlungsobjekts nicht gerechtfertigt erscheint. Vgl. TROST, E. UND SCHÜTZ, W., Bankgeschäftliches Formularbuch, 18. Ausg., Köln 1969, S. 288 f. und die Ziffern 17 bzw. 11 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Banken bzw. der Sparkassen (abgedruckt in: TROST/SCHÜTZ, ebenda, S. 20), so auch ZIMMERER, C., Bankbetriebslehre, Essen 1956, S. 13.

2) Vgl. STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs im Kreditgeschäft der Depositenbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Würzburg 1958.

die Kreditkonditionen ihr Erfolgsziel berücksichtigt und insofern hohe Erlöse fordert. Der Grundsatz einer langdauernden Erfolgserzielung schließt jedoch bei großen Kunden, die eine langfristige und ertragreiche Geschäftsverbindung erwarten lassen, ein Entgegenkommen in den Konditionen nicht aus.

cc) Kreditbesicherung

Unter Kreditbesicherung seien alle Instrumente verstanden, die die Bank in die Lage versetzen, das Risiko aus einer Kreditvergabe möglichst gering zu halten. [1] Ein Bild über die Sicherheit des Kredits wird die Bank anhand der eingereichten Informationen erhalten. Dabei spielt das Ergebnis der Bonitätsprüfung die entscheidende Rolle. Ist die Bonität über alle Zweifel erhaben, so kann vonseiten der Bank auf eine Sicherheitenbestellung verzichtet werden. [2]

---

1) Einen ähnlich weiten Begriff der Besicherung verwendet PAAL, von ihm als Kreditsicherung bezeichnet, der außer den bankmäßigen Sicherheiten die Abwälzung des Risikos auf den Kreditnehmer im Verhandlungswege, die Einholung von Auskünften, die Kreditwürdigkeitsprüfung und die Kreditüberwachung umfaßt (PAAL, E., Entwicklungen und Entwicklungstendenzen in der Kreditsicherung, Wiesbaden 1973, S. 7). Dieser Inhalt deckt sich zwar in der Zielrichtung weitgehend mit dem des hier verwendeten Begriffs "Kreditsicherung". Es scheint uns jedoch dem Sprachgebrauch der Praxis zu stark zuwiderzulaufen, auch die Kreditwürdigkeitsprüfung und die Einholung von Auskünften bei Dritten als Instrument der Kreditsicherung zu bezeichnen. Die Abwälzung des Kreditrisikos auf den Kunden im Verhandlungswege (z.B. durch Abschluß einer Kreditversicherung) hingegen kann als Instrument zur Erhöhung der Sicherheit der Bank aufgefaßt werden. Wenn wir auch der Vertragsgestaltung eine große Bedeutung zumessen, so sind wir doch der Meinung, daß dieser Punkt den Rahmen der Untersuchung sprengen würde. Zudem sind durch die Allgemeinen Geschäftsbedingungen viele Einzelheiten des Vertrags bereits im vorhinein festgelegt. Siehe auch die interessante, aber inzwischen schon historische Arbeit von HESSENTHALER, H., Die Bedeutung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen für die Risikobekämpfung im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt/M. 1931 und TROST/SCHÜTZ, Bankgeschäftliches Formularbuch, a.a.O., S. 20.

2) Vgl. die emprische Arbeit von HAUSCHILDT, bei der sich ergeben hat, daß bei der untersuchten Stichprobe in mehr als der Hälfte der Fälle keine Sicherheiten für den Kredit gestellt wurden (HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit" - Bezugsgrößen von Verhaltenserwartungen in Kreditbeziehungen, in: ORTLIEB, H.-D., MOLITOR, B. und KRONE, W. (Hsg.), Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 17 (1972), S. 167 ff. hier bes. S. 170).

Ansonsten gilt der Grundsatz der sogenannten Überbesicherung, d. h. die Bank versucht, mindestens in der Höhe des Kredits, meist noch mit einer leichten Marge, den Kredit mithilfe von Sicherheiten abzudecken. [1] Im Falle, daß ein Kunde nicht nur die geforderte Höhe an Sicherheiten, sondern auch noch diese in verschiedenen Arten liefern kann, geht der Wunsch der Bank nach möglichst wertbeständigen, leicht verwertbaren und einfach zu verwaltenden Sicherheiten. [2] Hier kann die Bank jedoch in der Verhandlung flexibel sein. Für das Sicherungsziel der Bank wichtig sind auch die Informationsrechte, auf die sie im Interesse einer Überwachung des Kunden nur selten verzichten wird. [3] Eingriffsrechte in die Geschäftspolitik des Kunden für die Bank sind nur bei sehr schwieriger Finanzlage des Kunden Gegenstand der Verhandlung. [4] Dadurch, daß "die Bank Einblick in den gesamten Geschäftsgang des Kunden (erhält, kann sie) eingreifen, wenn sie es im Interesse ihrer Sicherheit für erforderlich hält". [5] Die Negativklausel schließlich kann bei vertrauenswürdigen Kunden als Ersatz für die Stellung von Sicherheiten in Form von Vermögenswerten herangezogen werden. [6]

Es ergibt sich also, daß Banken generell ein weitgehendes Informationsrecht

---

1) Vgl. BÜSCHGEN, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 378.

2) Vgl. KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 182.

3) Vgl. auch die Vorschrift des § 18 KWG, die im Normalfall die Vorlage des Jahresabschlusses durch den Kreditnehmer erfordert. Sie soll zur Sicherung der Kreditinstitute dienen. Eine detaillierte Anleitung zur Ausnutzung dieses Instruments findet sich bei BALLMANN, W. (Hsg.), Die Kreditwürdigkeit. Ein Arbeitsleitfaden zur Beurteilung, Feststellung und Prüfung, 2. Aufl., Berlin 1971. S. auch OBST/HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 403, wo HINTNER auf die Bedeutung der Informationen über den Kunden für die Kreditvergabe hinweist.

4) Auf dieses Eingriffsrecht weist HAGENMÜLLER hin (HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 390).

5) WEBER, A., Geld, Banken, Börsen, Leipzig 1939, S. 160.

6) Ähnlicher Meinung sind TROST/SCHÜTZ, die die Negativklausel jedoch immer nur als zusätzliche Sicherheit betrachtet wissen wollen (TROST, E., und SCHÜTZ, W., Bankgeschäftliches Formularbuch, a.a.O., S. 413, Ziff. 6). Die Ausschließlichkeitsklausel ist wegen der Gefahr der Schuldübernahme (§ 419 BGB) selten geworden (vgl. HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 403 f.

fordern. Darauf dürften sie am hartnäckigsten bestehen. Das Informationsrecht ermöglicht es der Bank, die Kreditwürdigkeit zu überprüfen. Bei guter Beurteilung der Bonität kann die Bank auf die Stellung von Sicherheiten verzichten, fordern wird sie sie dennoch, zumal wenn die verbleibende Nettohaftungsreserve [1] nicht ausreichen würde, den Kredit im Notfalle abzudecken.

Wenn wir den Versuch der Aufstellung einer Prioritätenliste wagen wollen, die beinhalten soll, welche der drei großen und noch detaillierbaren Verhandlungsgegenstände die Bank am schärfsten ihren Zielen gemäß vertritt, so wäre zweifelsohne die Kreditbesicherung unter Berücksichtigung der zur Verhandlung anstehenden Kredithöhe der wichtigste Punkt. Erst an zweiter Stelle träte die Verhandlung über die Konditionen. Wir können das auch auf folgende Weise ausdrücken: Primär sind die Informationen zur Sicherheit einer Anlage in diesen Kredit, sekundär die Konditionen.

Der Zusammenhang zwischen den Bereichszielen und den Aktionszielen der Bank, die sich auf die Verhandlungsobjekte, Kredithöhe, Kreditkonditionen und Kreditsicherheiten beziehen, ist noch einmal in der folgenden Abbildung dargestellt (Abb. 4). Dabei geben die starken Pfeile eine starke Bedeutung an. Wie zu ersehen ist, ergeben sich außerdem schwache Beziehungen zwischen allen Zielen und allen Objekten, die wir jedoch nur am Rande beachten wollen.

Abb. 4

Die Konkretisierung der Bereichsziele des Kreditbereichs der Bank in den Aktionszielen der Verhandlung

1) vgl. STÜTZEL, W., Ist die "Goldene Bankregel" eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute?in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hsg.), Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart 1959, S. 34 ff.

(2) Das Zielkonzept des Kunden

Ähnlich wie bei der Darstellung des Zielkonzepts der Bank soll nun vorgegangen werden. Hier beschäftigt uns ebenfalls lediglich das Zielkonzept des Unternehmensbereichs, der mit der Wahrnehmung von Kreditverhandlungen beauftragt ist. Abgesehen von den Fällen, in denen sich eine organisatorische Abtrennung wegen zu geringer Unternehmensgröße nicht lohnt und deshalb die Aufgabe der Kreditverhandlung generell in den Bereich der Geschäftsleitung fällt, ist der organisatorische Ort der Kreditverhandlung der Finanzbereich. [1] Aber auch in den Fällen der generellen Führung der Kreditverhandlung durch die Geschäftsleitung ist der Entwurf eines Zielkonzepts für diese Aufgabe der finanziellen Führung der Unternehmung erforderlich. Von den Zielen des Finanzbereichs des Kunden ausgehend wollen wir zu seinen Aktionszielen für die Kreditverhandlung kommen (Abb. 5, S. 61).

(a) Die Ziele des Finanzbereichs

Wir wollen unter Liquidität die Fähigkeit eines Unternehmens verstehen, alle Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der unbedingten Fälligkeit [2] erfüllen zu können. [3] Für eine Unternehmung ist es wichtig, den Fall der

---

1) Vgl. HAUSCHILDT, J., Finanzvorstand, Treasurer, Controller. Das Finanzmanagement in der Stellenbeschreibung, in: ZfO 41 (1972), S. 167.

2) Was unter "dem Zeitpunkt unbedingter Fälligkeit" zu verstehen ist, dürfte noch näher zu präzisieren sein: Nach Ablauf der Skontofrist, am Ende des Zahlungsziels (30 Tage), nach Eingang der 1. oder 2. Mahnung oder gar erst nach dem Zahlungsbefehl. Unbedingt fällig sind Zahlungsverpflichtungen offenbar erst nach der gerichtlichen Aufforderung. Werden jedoch alle Schulden erst nach diesem Zeitpunkt bezahlt, so wird man die Unternehmung wohl kaum als liquide bezeichnen wollen, zumal der Tod dieser Unternehmung hier schnell aufgrund anderer Faktoren eintritt, insbesondere durch die Zerstörung des Rufs der Unternehmung, was auf die Dauer zu geringerem Lieferungs- und Kreditierungsinteresse der Lieferer und Kreditstop der Banken führen wird.

3) Vgl. STÜTZEL, W., Liquidität, in: HdSW, Bd. 6, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 624. STÜTZEL benutzt hierfür den Ausdruck der reellen Liquidität. Vgl. auch WITTE, W., Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: ZfB 34 (1964), S. 765.

Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, [1] da dieser nach den gesetzlichen Vorschriften den Tod der Unternehmung einleiten kann. [2] Aufgabe der finanziellen Unternehmensführung ist es nun vor allem, diese Liquidität der Unternehmung zu sichern. [3] Dieses Oberziel läßt sich nun gedanklich in einzelne Unterziele aufspalten. Wir sind der Überzeugung, daß - ähnlich dem Zielsystem der Bank im Kreditbereich - das Zielkonzept des Kunden im Finanzbereich im wesentlichen mit dem Finanzziel, dem Erfolgsziel, dem Sicherungsziel und außerdem mit den Nebenzielen Unabhängigkeit, Marktmacht und Ruf der Unternehmung abgedeckt werden kann. Diese sollen im folgenden dargestellt und in eine Rangordnung gebracht werden.

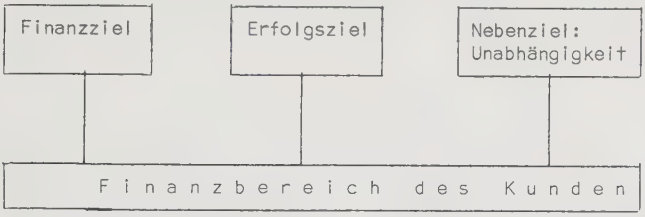


Abb. 5
Die Bereichsziele des Finanzbereichs des Kunden

aa) Das Finanzziel

Das Oberziel der Liquiditätserhaltung läßt sich als Aufgabe des Finanzbereichs der Unternehmung weiter differenzieren. Es zerfällt vor allem in die tägliche Finanzdisposition, die wechselseitige Abstimmung von

1) Vgl. OBERMÜLLER, M., Die Bank im Konkurs ihres Kunden, Wiesbaden 1972, S. 13 ff.

2) Vgl. § 102 KO.

3) Vgl. HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung, a.a.O., S. 36.

Finanzierungsmöglichkeiten und Investitionsvorhaben nach Betrag und Fristigkeit und die Anlage überflüssiger Investitionsmittel in einer Liquiditätsreserve. [1] Im Fall eines Liquiditätsengpasses, [2] wenn also die finanziellen Möglichkeiten nicht mehr ausreichen, einen Fehlbedarf abzudecken, ist es die Aufgabe des Finanzbereichs, vermittels einer stufenweisen Liquidation der Aktiva, die wichtigsten Teile des Betriebsvermögens als (Rumpf-)Unternehmung zu erhalten. Wegen der Wichtigkeit des Finanzziels, insbesondere inbezug auf die rechtlichen Folgen, die an die Zahlungsfähigkeit der Unternehmung geknüpft sind [3] und dem Bestreben der Unternehmer, das Überleben der Unternehmung vorrangig zu sichern, sind wir der Auffassung, daß dieses Ziel an der Spitze der unternehmerischen Zielordnung steht.

bb) Das Erfolgsziel

Neben der betrags- und fristgerechten Bereitstellung und Anlage flüssiger Mittel hat der Finanzbereich auch die Erfolgskomponente seiner Handlungen zu berücksichtigen: Aufgenommene Beträge sind kostengünstig bereitzustellen, während nicht für betriebliche Vorhaben benötigte Gelder entsprechend ertragreich anzulegen sind. Bei den Kosten für aufgenommene

---

1) Der Vollständigkeit halber sei auch hier ein Sicherungsziel erwähnt. Zwar kann hier nicht davon die Rede sein, daß der Kunde für den Fall, daß die Bank nicht zahlen kann oder den Kredit aus internen Gründen plötzlich zurückfordern muß, Sicherheiten in Form von Wertpapieren oder Grundstücken verlangen kann. Es sei jedoch - im Zusammenhang mit dem Finanzziel - darauf hingewiesen, daß der Kunde ein ebenfalls erhebliches Interesse daran hat, daß der Kreditvertrag vonseiten der Bank vereinbarungsgemäß erfüllt wird. Wir wollen es hier durch das Finanzziel vertreten sein lassen.

2) Vgl. WITTE, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963, S. 36 ff.

3) Vgl. S. 64 oben.

Gelder kann man die Kosten des Kredits, also die Zinsen, Provisionen und Gebühren, trennen von den Kosten der Sicherheitenübereignung, die üblicherweise auch von dem Bankkunden zu tragen sind. Obwohl diese Kosten im allgemeinen nicht weiter ins Gewicht fallen, müssen sie dennoch in einer Gesamtbetrachtung mitberücksichtigt werden. Wegen der Bedeutung der Kreditkosten für den Kunden soll dieses Erfolgsziel auf die zweite Stufe der Zielordnung des Finanzbereichs gestellt werden.

cc) Die Nebenziele

Als letzte Ziele des Finanzbereichs seien die Nebenziele genannt. Man kann davon ausgehen, daß zwar die Marktmacht [1] des Kunden hilfreich dafür sein kann, die anderen Ziele, also insbesondere das Finanzziel und das Erfolgsziel, zu erreichen; eine Erhöhung der Marktmacht durch einen entsprechend gestalteten Kreditvertrag würde aber zu sehr in die Einzelheiten führen und soll deshalb hier ausgeklammert werden. Die Erhöhung des Rufs der Unternehmung [2] durch einen Kredit erscheint möglich. Diesem Gedanken wollen wir hier auch nicht weiter nachgehen. Schließlich sei als wichtigstes Nebenziel des Finanzbereichs die Erhaltung (oder Wiedergewinnung) der geschäftspolitischen, hier vor allem der finanziellen Unabhängigkeit, [3] bezeichnet. Dieses richtet sich darauf, den Besicherungsbestrebungen der Bank möglichst entgegenzuwirken, um die eigene Handlungsfreiheit zu erhalten.

---

1) Vgl. WEBER, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Aufl., Tübingen 1963, S. 455, wo WEBER von den Marktmachtinteressen der potentiellen Vertragspartner spricht; vgl. auch DÜLFER, E., Die Aktienunternehmung. Eine betriebswirtschaftlich-morphologische Betrachtung der Aktiengesellschaft und ihrer Ordnungsprobleme im Hinblick auf eine Reform des Aktienrechts, Göttingen 1962.

2) Vgl. SANDIG, C., Der Ruf der Unternehmung, Stuttgart 1962, S. 10 und BREYER, P.O., Ruf und Rufpolitik, Eine Studie über das Wesen des Rufes und der betriebswirtschaftlichen Rufpolitik, Diss. Mannheim 1962.

3) Vgl. JONAS,H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 390 und HEINEN, E., Das Zielsystem..., a.a.O., S. 77 ff.

In der unternehmerischen Zielordnung des Finanzbereichs sei nach dem Erfolgsziel von den Nebenzielen das Unabhängigkeitsstreben das wichtigste, dann folge das Streben nach Erhaltung und Verbesserung des Rufs der Unternehmung und schließlich die Erhöhung der Marktmacht.

(b) Die Aktionsziele der Kreditverhandlung

Den Aktionszielen der Bank entsprechend soll nun gezeigt werden, wie sich die Ziele des Finanzbereichs der Unternehmung in der Kreditverhandlung in den Objekten der Verhandlung konkretisieren. Wir werden also aus den Zielen des Finanzbereiches Hypothesen über das Verhalten des Kunden in der Kreditverhandlung ableiten.

aa) Kredithöhe

Die drei wichtigsten Bereichsziele des Kunden treffen sich im Verhandlungsobjekt der Kredithöhe: das Finanzziel, das Erfolgsziel und das Unabhängigkeitsziel. Für unsere Betrachtung des Kontokorrentkredits sind hier zwei Beträge zu unterscheiden: einmal die beantragte Kredithöhe, das Limit, und zum anderen der jeweils in Anspruch genommene Betrag. Für die Planung der Liquidität ist das Kreditlimit entscheidend. Seine Höhe einschließlich eines Überziehungsbetrages geht in den Planungskalkül ein. Bei geringerem Zahlungsmittelbedarf als die Höhe des Limits braucht nur der benötigte Betrag in Anspruch genommen zu werden. Dadurch verringert sich dann auch entsprechend die absolute Höhe der Kreditkosten. Sicherheiten müssen jedoch, wenn sie vereinbart werden, auf das Kreditlimit gewährt werden. Und bei steigender Kredithöhe für einen bestimmten Kunden nimmt die Neigung der Bank, auf Sicherheiten zu verzichten, ab. Das hat seinen Grund in der Tatsache, daß die Nettohaftungsreserve [1] des Kunden bei steigendem Kreditbetrag diesen nicht mehr zu decken vermag, wodurch sich das Risiko der Bank erheblich vergrößert. Ein größeres Kreditlimit hat somit eine starke Tendenz zu höheren Forderungen der Bank an die Besicherung. Eine höhere Besicherung führt zum Verlust der Verfügungsge-

1) Vgl. STÜTZEL, W., Ist die "Goldene Bankregel" eine geeignete Richtschnur..., a.a.O., S. 72 f.

walt des Kunden über diese Vermögenswerte, wodurch seine Handlungsfreiheit und sein Unabhängigkeitsstreben mehr oder weniger stark beeinträchtigt werden. Denn Sicherheiten, die der Kunde der Bank A zur Verfügung gestellt hat, können nicht mehr zur Sicherung von Krediten bei einer anderen Bank verwendet werden. [1]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß bei der Verhandlung über die Kredithöhe das Finanzziel den Ausschlag gibt. Es bestimmt dann bei besicherten Krediten gleichzeitig das Maß der Aufgabe an Handlungsfreiheit. Die Kosten des Kredits richten sich inbezug auf die Kredithöhe am in Anspruch genommenen Betrag aus, der, unabhängig von der ausgehandelten Kredithöhe, dem Ziel der Liquiditätserhaltung unterworfen ist. Somit kommt also dem Finanzziel inbezug auf die Kredithöhe die höchste Bedeutung für den Kunden in der Kreditverhandlung zu, während dem Erfolgsziel und dem Unabhängigkeitsstreben, die ein tendenziell niedrigeres Kreditlimit infolge der Kosten der Sicherheitsübereignung bzw. der Tatsache dieser Übereignung erforderlich machen würden, weniger Gewicht beizumessen ist. Das Erfolgsziel, das durch die Höhe des in Anspruch genommenen Kredits betroffen wird, wird nur in den Fällen, in den sich Teile der Konditionen auf das Limit beziehen, also bei der Kreditprovision vom eingeräumten Betrag, zu beachten sein. [2]

bb) Kreditkonditionen

Die Verhandlung über Zinsen, Provisionen und Gebühren als die wichtigsten Teile der Konditionen eines Kredits ist von Seiten des Kunden im wesent-

---

1) Von dem Fall der betrügerischen, aber jeweils rechtlich wirksamen weiteren Übereignung wollen wir hier absehen.

2) Auch die Laufzeit des Kredits ist durch das Erfolgsziel und durch das Finanzziel betroffen. Dabei strebt das Finanzziel eine zeitgerechte Bereitstellung des Kredits an, während das Erfolgsziel durch eine längere Laufzeit des Kredits entsprechend mehr belastet wird. Das Übergewicht dürfte jedoch eher beim Finanzziel als beim Erfolgsziel liegen. Zudem sei auf das bei den Aktionszielen der Bank Gesagte verwiesen, nämlich, daß die Laufzeit eines Kredits einschließlich des Kündigungsrechts für einen Kontokorrentkredit wegen der allgemein angenommenen kurzen Laufzeit ein wenig umstrittenes Objekt einer Kreditverhandlung sein wird, zudem eine vorzeitige Rückführung des Kredits üblicherweise immer gegeben ist (vgl. TROST/SCHÜTZ, Bankgeschäftliches Formularbuch, a.a.O., S. 20).

lichen nur durch sein Erfolgsziel betroffen. Zwar haben auch die Zinszahlungen Einfluß auf die Liquiditätslage; das Finanzziel des Kunden wird jedoch meist nicht Grundlage für die Verhandlung der Kreditkonditionen sein.

Das Erfolgsziel des Finanzbereichs des Kunden - hier in der Ausprägung des Strebens nach möglichst kostengünstiger Beschaffung liquider Mittel - ist somit der eigentliche Anlaß für den Kunden, in der Kreditverhandlung niedrige Konditionen anzustreben. Dabei macht die Tatsache, daß eine eventuelle Kreditprovision auf das ausgehandelte Limit berechnet werden kann, Zinsen jedoch sich auf den jeweils in Anspruch genommenen Betrag beziehen, dieser aber nicht im Voraus in Höhe und Zeitdauer feststeht, Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Kostenbelastung. Generell ist zu sagen, daß bei sicherer Erwartung einer hohen Inanspruchnahme des Kredits eine vergleichsweise hohe Kreditprovision bei entsprechend niedrigen Sollzinsen günstiger ist, als bei niedrigerer erwarteter Kreditinanspruchnahme. Demgegenüber steht die Abrechnung des Kredits nach Nettozinssätzen (Sollzinsen inclusive Kreditprovision), die lediglich auf den in Anspruch genommenen Betrag erfolgt und bei gleicher Gesamthöhe der Zinsen mit Ausnahme des Grenzfalles der immer 100prozentigen Inanspruchnahme des Limits, zu einer für den Kunden niedrigen Kreditkostenbelastung führt.

Es gilt also für die Verhandlung der Kreditkonditionen, daß der Kunde die Verhandlung über einen Nettozins wegen seines Erfolgsziels eindeutig in Richtung niedriger Nominalzinsen führen wird, während inbezug auf die Sollzinsen mit Kreditprovisionen zwar generell auch beide Male niedrige Sätze ausgehandelt werden können, die Kompensationsmöglichkeit zwischen höherem Sollzins und niedrigerer Umsatzprovision oder umgekehrt jedoch die geplante Inanspruchnahme des Kredits in Betracht ziehen muß.

cc) Kreditbesicherung

Die Besicherung des Kredits, verbunden mit der Hergabe von Vermögensteilen oder vermögenswerten Rechten, engt den Handlungsspielraum - gleich wie die Eingriffsrechte - ein. Aus diesem Grunde wird es dem Ziel der Unabhängigkeit entsprechen, sich gegen ein solches Ansinnen der Bank auf Stellung von Sicherheiten zu wehren. Dabei erscheint jedoch die Gewährung

von banküblichen Sicherheiten weniger schwerwiegend zu sein als die Eingriffe in die Unternehmenspolitik durch Ausschüttungskontrolle oder Investitionsmitsprache der Bank. Am wenigsten gravierend dürften die von der Bank geforderten Informationsrechte sein, da sie über eine gute Beratung der Bank dem Kunden wieder zugutekommen können. Auch die Beziehungen zwischen den Bereichszielen und den Aktionszielen des Kunden sollen anhand einer Abbildung verdeutlicht werden (Abb. 6).

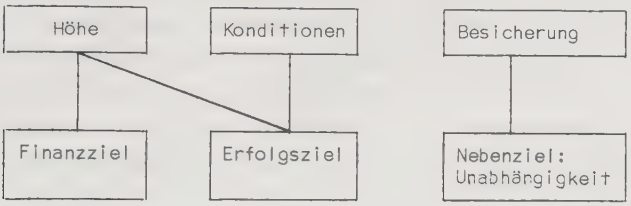


Abb. 6

Die Konkretisierung der Bereichsziele des Finanzbereichs des Kunden in den Aktionszielen der Verhandlung

Zusammengefaßt ergibt sich also das folgende Bild (Abb. 7) als Ausgangslage zu Beginn der Verhandlung: Die Ziele von Bank und Kunde richten sich mehr oder weniger heftig auf die Durchsetzung ihrer Ziele inbezug auf die Verhandlungsobjekte Kredithöhe, Kreditkonditionen und Kreditbesicherung.

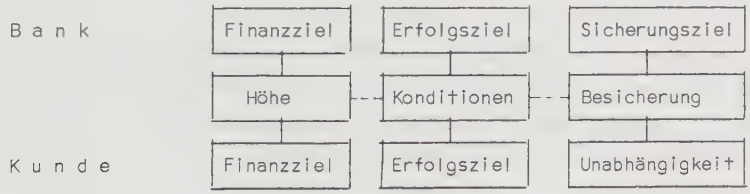


Abb. 7

Die Bereichsziele der Parteien in ihrer Einwirkung auf die Verhandlungsgegenstände

b) Die Beziehungen der Zielkonzepte

Betrachtet man die Zielsysteme der beiden Parteien global, so ergibt sich, daß das Gewinnstreben des Kunden auch der Bank für ihr eigenes Gewinnstreben nützlich ist. Denn eine Gewinnsteigerung des Kunden läßt zum einen eine pünktliche Zinszahlung, zum anderen aber auch steigende Kreditinanspruchnahmen und eine wahrscheinliche Rückzahlung des Kredits erwarten. Umgekehrt ist auch der Kunde an der Erreichung des Gewinnziels durch die Bank interessiert, denn je mehr Gewinn die Bank erzielt, desto unwahrscheinlicher wird der Fall, daß die Bank aus Solvenzgründen den Kredit beim Kunden vorzeitig zurückfordern muß.

Insofern kann man also sagen, daß beide Parteien an einem guten Geschäftsgang der jeweils anderen Partei, an einer gegenseitigen guten Geschäftsverbindung, interessiert sind.

Die Kongruenz der Parteien auf der Ebene ihrer Oberziele ist eine Grundvoraussetzung der Kreditverhandlung. Diese läßt die Auseinandersetzungen und Konflikte bei der Verhandlung über die einzelnen Gegenstände in einem milderen Licht erscheinen. Zudem kann als allgemein richtig angesehen werden, daß Kreditverhandlungen zwar hart sein können, das anschließende Kreditverhältnis jedoch angenehm-freundschaftlich verläuft. Inwieweit jedoch bei den einzelnen Verhandlungsgegenständen Konflikte bestehen, ist aus dem oben Gesagten über die Bedeutung der Bereichsziele für die jeweilige Partei zu entnehmen. Dabei wollen wir zunächst die einzelnen Verhandlungsgegenstände isoliert betrachten. Es bestehen jedoch häufig gegenseitige Abhängigkeiten und Kompensationsmöglichkeiten, auf die am Ende dieses Abschnitts noch einzugehen sein wird.

Die K r e d i t h ö h e ist demnach insbesondere für den Kunden wichtig. Für die Abstimmung von Auszahlungen und Einzahlungen ist der geplante und geforderte Betrag bedeutsam. Er ist für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Liquidität, der stärksten Ausprägung des Finanzziels, ausschlaggebend. Wenn wir von dem seltenen Fall einer akuten Kreditverknappung im Sinne einer effektiven Kreditrationierung und Geldmarktenge absehen, so ist vonseiten der Bank keine Obergrenze ihrer generellen Kreditbereitschaft festzustellen. Die einzige Einschränkung

ihrer Vergabetätigkeit liefert ihr Urteil über den noch zulässigen Verschuldungsgrad des Kunden. [1] Und auch hier zeigen sich die Banken nach einer Untersuchung als erstaunlich großzügig: Statt einen Verschuldungsgrad (Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital) von höchstens 1:1 zuzulassen, sind dort sogar Mittelwerte mit 25 %iger Überschreitung dieses Grenzwertes gemessen worden. [2] Insofern kann also zum Konflikt bei der Verhandlung der Kredithöhe festgestellt werden, daß der Kunde das intensivere Anliegen der Kreditgewährung in der angefragten Höhe hat, während es der Bank innerhalb der Verschuldungsgrenze keine Schwierigkeiten macht, auf die Forderung des Kunden bezüglich der Kredithöhe einzugehen. Daraus dürfte also die Hypothese folgen, daß die Verhandlung der Kredithöhe innerhalb des Finanzierungsspielraums des Kunden keine Schwierigkeiten bereitet.

Die K r e d i t k o n d i t i o n e n sind ein weiterer Konfliktgegenstand. Beide Parteien sind an möglichst günstigen Konditionen interessiert, was für die Bank hohe und für den Kunden niedrige Konditionen bedeutet. Sind diese Ziele denn für beide Parteien auch gleichermaßen dringend? Wenn wir das Gesamtgeschäft von Bank und Kunde betrachten, kommen wir zu einem differenzierteren Bild. Das Hauptgeschäft einer Bank besteht darin, Kredite zu geben. [3] Das heißt auch gleichzeitig, daß der Großteil ihrer Erlöse aus dem Kreditgeschäft stammt. Insofern sind die Konditionen für die Bank eine Lebensfrage.

Anders bei dem Kunden. Dieser möchte zwar die Kosten allgemein möglichst gering halten. Die Kosten für Geld- und Kapitalverkehr spielen jedoch in den Gewinn- und Verlust-Rechnungen der Unternehmungen eine recht untergeordnete Rolle. Insofern wäre es wahrscheinlich, daß in den meisten

---

1) Dieses Urteil muß sich "davon leiten lassen, ... was in der Bankwelt als tragbar und vertretbar gilt" (STÜTZEL, W., Banken, Kapital und Kredit in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Luzern 1962, 2. Bd., Berlin 1964, S. 566.

2) HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit"..., a.a.O., S. 174.

3) S. S. 1 oben.

Fällen die Konditionen vonseiten des Kunden nicht mit besonderer Härte verhandelt werden. Ob diese Vermutung zutrifft, muß im Verlaufe dieser Arbeit noch mithilfe anderer Indizien erhärtet werden.

Über die K r e d i t b e s i c h e r u n g dürfte von der Bank am härtesten verhandelt werden. Denn das Risiko der Kreditgewährung, das darin besteht, nicht nur die Zinsen, sondern auch das Kapital nicht (rechtzeitig) zurückzuerhalten, kann nur durch eine Kreditbesicherung vermindert werden. Dabei dürften die Informationsrechte von Bankseite aus am hartnäckigsten verfochten, von Kundenseite auch am ehesten gewährt werden. Auch bei den bankmäßigen Sicherheiten und den Eingriffsrechten für die Bank dürften ähnliche Zielkonflikte vorliegen. Einzelheiten über vermutetes Verhalten können jedoch erst im Laufe dieser Arbeit gegeben werden, da für dieses Verhalten in Kreditverhandlungen die Ziele der Parteien zwar grundlegend, aber nicht das Verhalten allein bestimmend sind.

Wenn wir die einzelnen Verhandlungsgegenstände nicht mehr getrennt voneinander betrachten, sondern als Objekte gegenseitiger Kompensation, so wird es noch schwieriger, allgemeingültige Aussagen zu machen. So ist es z. B. von der Bank denkbar, daß sie bei voll zufriedenstellender Besicherung bei der Verhandlung der Konditionen nachgiebiger sein kann.[1] Für den Kunden hingegen erscheint es möglich, daß er bei ausreichender Kredithöhe und bei völliger Erhaltung der Handlungsfreiheit ebenfalls bei den Konditionen weicher in der Verhandlung sein kann. Das würde allerdings einer geläufigen Verhandlungsstrategie zuwiderlaufen, die Sicherheiten gegen Konditionen einzutauschen vorschlägt.

Wir stellen abschließend fest, daß aufgrund der Ziele der Verhandlungsparteien Bank und Kunde grundlegende Hypothesen über deren mutmaßliches

---

1) Vgl. zu dieser These HARTMANN, B., Bankbetriebsanalyse, Freiburg 1962, S. 25, der dort von "theoretisch richtigen Zinssätzen" im Sinne eines "richtigen" Risikozuschlags spricht; AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft..., a.a.O., S. 93 ff. und KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 174 f. Ein noch unveröffentlichter empirischer Test von HAUSCHILDT ergab für dieses Verhalten jedoch keinen Befund.

Verhalten in der Kreditverhandlung gewonnen werden können. Zusätzliche Erkenntnisse sind jedoch notwendig, um genauere Aussagen über das Verhandlungsverhalten zu machen. Diese werden wir im Laufe dieser Arbeit noch gewinnen können.

3. Sonstige Voraussetzungen

Der A n l a ß zum Eintritt in eine Kreditverhandlung für eine Bank besteht neben der Tatsache, daß das Kreditgeschäft eine der Hauptaufgaben der Bank ist, meist darin, daß diese über freie finanzielle Kapazitäten verfügt, die zur Anlage drängen, oder daß eine Ausweitung des Kreditgeschäfts Ziel der Bank ist und finanzielle Beschaffungsmöglichkeiten sich anbieten. Der Anlaß für den Kunden besteht nun gerade in einem finanziellen Engpaß, der durch die laufende Betriebstätigkeit bestimmt ist oder in der Möglichkeit einer ertragbringenden betrieblichen Anlage zusätzlich geplanter Mittel. Dieser Überschuß bzw. dieser Bedarf an liquiden Mitteln kann durch eine Kreditverhandlung zum Ausgleich gebracht werden.

Man wird üblicherweise davon ausgehen können, daß die I n i t i a t i v e zur Kreditverhandlung vonseiten des Kunden erfolgt. Die Begründung dafür ist vor allem, daß die Banken vielfach heute noch eine zurückhaltende Kreditpolitik treiben und es als unseriös und mit dem Ansehen einer Bank für unvereinbar halten, wenn sie auf den Kunden zugehen und die Initiative ergreifen, um die Verhandlung zu eröffnen. Ein weiterer Grund für die seltene Initiative der Bank zur Kreditverhandlung liegt darin, daß die Banken nicht über die nötigen sachlichen und personellen Mittel verfügen, um neue potentielle Kreditnehmer aufzuspüren. Nur bei großen Kreditnehmern dürfte es der Bank gelingen, über dessen Wünsche und Bedürfnisse zur rechten Zeit informiert zu sein, um die Initiative ergreifen zu können. Im übrigen dürfte die Tatsache, daß die Kunden eher ihren Bedarf kennen und wissen, daß die Banken meist finanzielle Ressourcen freihaben, dazu führen, daß in den allermeisten Fällen die Initiative zu Kreditverhandlungen vom Kunden ausgeht.

Der W i l l e zur Verhandlung kann beim jeweiligen Initiator der Verhandlung generell vorausgesetzt werden. Liegt die Initiative beim

Kunden, so kann man - abgesehen von Fällen völlig ungenügender Bonität - ebenfalls davon ausgehen, daß die Gegenseite, also die Bank, zur Verhandlung bereit ist. Denn Kreditvergabe gehört nun einmal zum eigentlichen Geschäft der Bank. Geht die Initiative von der Bank aus, dann ist der Fall durchaus denkbar, daß der Kunde sich an einer Verhandlung nicht interessiert zeigt, sei es, daß er keinen Kredit benötigt, sei es, daß er bessere Kreditangebote hat, sei es, daß er sich durch Eigenfinanzierung oder Selbstfinanzierung die fehlenden Mittel beschafft. Hierbei kann es sich jedoch auch um verhandlungsstrategische Manöver des Kunden handeln, deren Bedeutung für das Ergebnis der Verhandlung weiter unten zu klären sein wird.

Wenn also nun alle diese Voraussetzungen vorliegen, wovon wir im folgenden ausgehen wollen, dann kann die Kreditverhandlung zwischen Bank und Kunde beginnen.

B) Voraussetzungen einer Einigung

In dem Falle, daß beide Verhandlungsparteien für alle drei Verhandlungsobjekte Kredithöhe, Kreditkonditionen und Kreditbesicherung samt ihren Ausprägungen ein gleiches Ziel verfolgen, dürfte sich eine weitere Verhandlung erübrigen. Dieser Zustand der Einigung bedarf lediglich der Feststellung, und damit ist der Kreditvertrag formuliert. Denn nicht alle Kontokorrentkredite werden zwischen Bank und Kunde verhandelt. Gespräche mit Bankpraktikern haben ergeben, daß ungefähr nur 20 % bis 30 % aller Kreditverträge zwischen den Parteien ausgehandelt werden. Bei 70 % bis 80 % dieser Verträge akzeptiert der Kunde (also auch der Gewerbetreibende, von dem hier nur die Rede ist!) die Konditionen der Bank. Der Kunde fragt nach einem Kredit; die Bank nennt die Konditionen und der Kunde akzeptiert.

Das umgekehrte Verhältnis ergibt sich jedoch, wenn man nicht die Anzahl, sondern die Kredithöhe betrachtet. Dann wird über etwa 70 % bis 80 % des ausgelegten Kreditvolumens einer Bank verhandelt und nur bei 20 % bis 30 % akzeptieren die Kunden ohne Verhandlung die von der Bank angebotenen Konditionen. Damit dürfte auch die empirische Relevanz der Kreditverhand-

lung sowohl für die Bank als auch für den Bankkunden gesichert sein. [1]

Dieser für uns hier interessantere Fall der Verhandlung liegt dann vor, wenn nicht alle Verhandlungsobjekte sich durch gleiche Zielsetzungen der Parteien auszeichnen. Dann beginnt die Verhandlung. Dabei ist zu beachten, welche Punkte für den Gegner als essentiell, und welche als weniger bedeutsam angesehen werden können. Schließlich ist die Möglichkeit von Kompensationen zwischen verschiedenen Gegenständen zu diskutieren.

Nachdem nun die Grundzüge unserer Kreditverhandlung und im ersten Teil die Grundzüge der Verhandlungstheorie erläutert wurden, wird nun zu prüfen sein, inwieweit die Verhandlungstheorie Hinweise auf Erklärungen der Kreditverhandlung liefern kann.

II. Ergebnisse der Verhandlungstheorie für die Kreditverhandlung

Im folgenden Kapitel soll untersucht werden, inwieweit die Verhandlungstheorie Lösungen oder Hilfen bei der Bestimmung des Ergebnisses der

---

1) Vgl. auch THEISEN, P., Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970, S. 44 und die dort zitierte Erhebung über die Frage, wie weit die Preise in der gewerblichen Wirtschaft frei, nur beschränkt beeinflußbar oder überhaupt nicht aushandelbar sind; Arbeitskreis GUBITZ/KUCZEWSKI, Erhebung über die Preissituation..., a.a.O., S. 563. Wenn auch diese Untersuchung keine repräsentative Stichprobe oder gar vollständige Erhebung zur Basis hat (und vor allem der Dienstleistungssektor nur mit Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerken, nicht jedoch mit Banken aufgenommen und berücksichtigt wurde), so zeigt sie dennoch die Bedeutung der Preisverhandlung, wenn die Einkäufe für Investitionen zu über 90 %, die für Fabrikationszwecke zu über 70 % und die Handelswareneinkäufe zu über 85 % von den befragten Unternehmen als frei oder beschränkt aushandelbar angegeben wurden. Ebenda, S. 600.

Kreditverhandlung geben kann. Dabei soll geprüft werden, ob die Problemstellung, die Verhaltensannahmen und die Informationsannahmen auf die Krediverhandlung voll oder teilweise zutreffen.

A) Die Problemstellung

Da wir die fairen Lösungen der Schiedsrichteransätze außerhalb der Betrachtung gelassen haben, bedarf es hier auch keiner Kritik dieser Lösungen; sie sind von der Zielsetzung der Modelle her für unser Problem nicht geeignet. Alle übrigen Modelle haben das Ziel, Aussagen über faktische Lösungen von Verhandlungen allgemeiner Art zu machen, also auch anwendbar für den Spezialfall der Kreditverhandlung. Mit Ausnahme der Theorie des bilateralen Monopols gehen alle Verhandlungsansätze davon aus, daß nur über e i n Objekt eine Einigung erzielt werden muß. In unserem Fall der Kreditverhandlung sind jedoch drei Gegenstände angesprochen, die Kredithöhe, die Kreditkonditionen und die Kreditbesicherung, die in der Praxis noch spezielle Ausprägungen erfahren. Die Problematik der Kompensation von bestimmten Gegenständen gegen andere ist also nur mit dem Ansatz der Monopoltheorie zu erkennen. Diese versteht sich jedoch als ökonomische Theorie in dem Sinne, daß lediglich Informationen über Marktdaten und Kostenkurven in den Kalkül eingehen. So bleibt denn bei der Monopoltheorie ein - unter allgemeinen Bedingungen - recht großer Bereich möglicher Einigungspunkte.

Allen verhandlungstheoretischen Theorien gemeinsam ist deren Voraussetzung der Meßbarkeit der benötigten Variablen. Da es sich meist um Extremwertrechnungen handelt, ist neben der kardinalen Meßbarkeit auch noch das Erfordernis der Stetigkeit der Funktionen vonnöten. Die Realität der Verhandlung kann jedoch nur in einfachen Fällen kardinal gemessen werden. Ansonsten ist auf ordinale oder gar nominale Skalen zurückzugreifen.

B) Die Verhaltensannahmen

Hier sollen die Prämissen inbezug auf das Verhalten der Parteien kritisch untersucht werden, unter denen die Verhandlungsmodelle arbeiten. Es sind Annahmen über die Ziele der Parteien, ihr Potential, ihre Alternativen und ihre Persönlichkeit.

1. Die Ziele

Generell kann vorab festgestellt werden, daß alle Verhandlungsmodelle von einem eindimensionalen Zielsystem ausgehen. Sei es nun das Ziel der Gewinnmaximierung oder der Verlustmaximierung oder der Erreichung eines bestimmten Gewinnes: immer wird nur e i n Ziel angesprochen. Für unser Problem der Kreditverhandlung benötigen wir aber ein wenigstens dreidimensionales Zielsystem, das bei der Bank das Finanzziel, das Erfolgsziel und das Sicherungsziel, beim Kunden ebenfalls Finanzziel und Erfolgsziel und außerdem das Unabhängigkeitsziel enthält. Insofern sind alle Modelle der Verhandlungsliteratur in diesem Punkte zu erweitern.

2. Das Potential

Die Bedeutung des Potentials wird zwar von CROSS [1] und KRELLE [2] angesprochen, und BISHOP [3] möchte es bei der Ermittlung der Verhandlungszeit berücksichtigen, darüberhinaus findet sich in der Verhandlungsliteratur jedoch kein brauchbarer Ansatz für die Einbeziehung des Verhandlungspotentials der Parteien in ein Modell. Die CROSS'schen Kosten als Verhandlungspotential scheinen eine brauchbare Grundlage zu sein; jedoch bezieht CROSS nicht die geschätzten Kosten des Gegners ein, sondern nur die jeweils eigenen Kosten. Insofern wird also nur das eigene Potential und nicht das des Gegners berücksichtigt. Die Theorie des bilateralen Monopols berücksichtigt das Potential insofern als das finanzielle Durchhaltevermögen in den Kalkül einbezogen wird. Der KRELLE'sche Ansatz unterscheidet dabei, ob der Abschluß dieses Vertrages lebenswichtig ist oder nicht. KRELLE gibt jedoch selbst zu, daß der Fall, daß ein Vertragsabschluß für einen der Partner lebenswichtig ist, in der Realität nur selten anzutreffen ist. Bei Kreditverhandlungen kann es auch vorkommen, daß die Kreditvergabe für den Kunden lebenswichtig ist, besonders dann, wenn der Kunde bereits hoch bei dieser Bank verschuldet ist. Dann kann sogar der Fall eintreten, daß die wei-

---

1) CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, a.a.O., S. 71 ff., wo CROSS von den Kosten der Verhandlung spricht.

2) KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 448 f.

3) BISHOP, R.L., A Zeuthen-Hicks theory of bargaining, a.a.O., S. 414 ff.

tere Kreditierung des Kunden durch die Bank auch für sie selbst lebenswichtig ist. Für den allgemeineren Fall, daß der Abschluß der Verhandlung für beide Parteien nicht lebenswichtig ist, liefert jedoch auch die Monopoltheorie keine weiteren Hinweise.

3. Die Alternativen

In der reinen Monopoltheorie sind keine Alternativen zugelassen: Beide Parteien sind wowohl auf der Anbieterseite als auch auf der Nachfragerseite allein und ohne weitere Möglichkeiten. Sie sind zur Einigung verurteilt, wenn nicht einer der beiden es vorzieht, die Unternehmung aufzugeben und zu liquidieren. Die Ansätze des bilateralen Monopols sind jedoch geeignet, über Untergrenzen der Verhandlung die Alternativen mit in den Kalkül aufzunehmen.

Die Spieltheorie berücksichtigt explizit die Alternativen der Parteien. Hier liegen zu Beginn des Spiels die alternativen Möglichkeiten der Parteien fest. Das wäre entsprechend auf die Kreditverhandlung anzuwenden. Die übrigen Modelle der Verhandlung sind nicht in der Lage, verschiedene Handlungsalternativen der Parteien zu berücksichtigen.

4. Die Persönlichkeit

Von fast allen Ansätzen der Verhandlungsliteratur wird das Problem der Persönlichkeit gesehen, von fast allen aber unter dem Hinweis auf unerlaubtes Gelände für einen Ökonomen außer Betracht gelassen. PEN bringt jedoch mit seinen Variablen "Kampfneigung" und "Einsicht" Persönlichkeitsfaktoren ins Spiel, ohne jedoch näher darauf einzugehen, wie diese Faktoren zu bestimmen sind und auf welche Weise sie in den Ansatz eingehen. CROSS schließlich lehnt zwar psychologische Erkenntnisse für die Verhandlungstheorie als nebulös ab und möchte nur auf dem Boden der herkömmlichen ökonomischen Theorie argumentieren, [1] läßt jedoch mithilfe seiner Variablen "Lernrate" die Psychologie wieder in den Kalkül

---

1) CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, a.a.O., S. 67.

hinein. Denn die Lernrate als Maß der Bewertung der Konzessionsdiskrepanzen des Gegners sind nichts Anderes als durch die Persönlichkeit bestimmte Nachgiebigkeitsfaktoren.

5. Die Strategien

Die Ansätze des bilateralen Monopols und die Nachfolger der ZEUTHEN'schen Ideen kommen ohne die Einführung von Strategien aus. Bei NASH wird das sogar explizite vermerkt, denn hier ergibt sich die Lösung unabhängig von nicht-realisierten Alternativen, also von früheren Vorschlägen und Angeboten zum Beispiel. Die Spieltheorie und das Modell von CROSS lassen jedoch bei unterschiedlicher Art und Reihenfolge der Konzessionen unterschiedliche Ergebnisse der Verhandlung erwarten. Das erscheint auch für die Kreditverhandlung der Realität zu entsprechen, daß hier das Ergebnis nicht unabhängig ist von Strategien des Konzessionsverhaltens.

C) Die Informationsannahmen

Die Modelle der Verhandlungsliteratur gehen insgesamt recht undifferenziert an das Problem der Ungewißheit heran. Das betrifft sowohl die Ungewißheit über die Lage des Gegners als auch über sein Verhalten und die Änderung der Daten in der Zukunft.

Daß dem Problem der Ungewißheit nicht dadurch begegnet werden kann, daß man es leugnet und immer von gewissen Informationen über Lage und Zukunft ausgeht, bedarf wohl keiner Rechtfertigung. Die Erwartungen sind eben in der Regel nicht sicher. Eine andere Frage ist die, ein wie großes Maß an Sicherheit in einer bestimmten Verhandlung erwartet werden kann. Während eine völlige Unsicherheit der bilateralen Monopoltheorie als nicht realitätsnah abgelehnt werden muß, erscheint das Maß, das CROSS anlegt, sowohl zu hoch als auch zu niedrig gegriffen: Bestimmte Informationen über die gegnerischen Lernraten von CROSS wird man erhalten können, aber wohl kaum in der Weise, daß man über die Reaktion des Gegners sicher ist. Zum andern dürfte es jedoch möglich sein, die Kosten des Gegners und damit sein Potential zu schätzen. Hier bieten sich, insbesondere wenn man sich einer konkreten Art von Verhandlung und dann noch einer bestimmten Situation dieser Verhandlung zuwendet,

Möglichkeiten der Erforschung der jeweiligen Informationssicherheit an.

III. Theoretischer Ansatz zur Bestimmung des Verhandlungsergebnisses

Wie bereits oben erläutert, [1] verfolgen wir hier nicht die Absicht, das Ergebnis einer jeden Kreditverhandlung analytisch bestimmen zu wollen. Diesen Versuch haben die Verhandlungstheoretiker bereits unternommen. Es erschiene uns beim gegenwärtigen Stand der Forschung und angesichts der Komplexität der Realität der Kreditverhandlung als kein sinnvolles Unterfangen. Vielmehr ist es unser Bestreben, das Verhandlungsergebnis mithilfe verschiedener Faktoren zu erklären und in seiner Richtung zu prognostizieren. Im folgenden sollen die theoretischen Grundlagen für unseren Verhandlungsansatz gelegt werden.

Der Vertrag als das Ergebnis der Kreditverhandlung [2] und als Manifestation der Einigung [3] kommt zustande aufgrund eines Ersten Vorschlags (First Demand), dem ein Gegenvorschlag (First Counter Demand) folgt, und aufgrund der Vorschläge der Parteien im Laufe der Verhandlung (Current Demands) (Abb. 8). Ein impliziter Gegenvorschlag kann auch in der bloßen

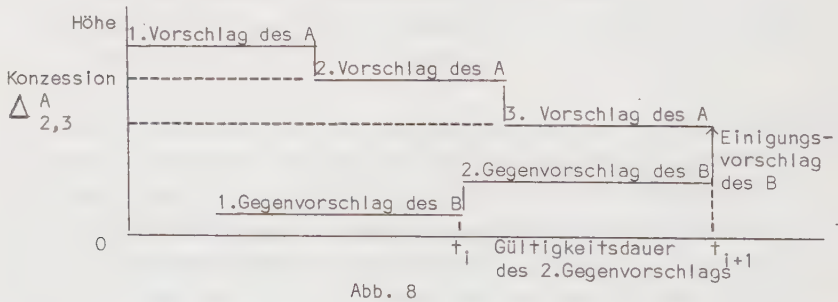


Abb. 8

Der Verhandlungsprozeß vom 1. Vorschlag über die Konzessionen bis zum Ergeb

1) vgl. S. 6 oben.

2) Zum rechtlichen Gehalt des Kreditvertrages vgl. SCHÖN,G.-D., Der Krediteröffnungsvertrag als schuldrechtliche Rahmenverpflichtung, Diss. Erlangen 1965.

3) Die folgenden Ausführungen gelten sinngemäß auch für die Verhandlung, die nicht zur Einigung führt. Bis zum Abbruch der Verhandlung gelten dabei grundsätzlich die gleichen Determinanten wie im Falle einer Weiterführung bis zur Einigung.

Ablehnung eines Vorschlags bestehen, löst aber dann den zweiten Vorschlag des Gegners aus. Die Gültigkeit ("Verbindlichkeit") eines Vorschlags der Partei A endet in der Regel mit der Präsentation eines neuen Vorschlags dieser Partei.

Die Vorschläge der Parteien werden einerseits bestimmt durch von den Parteien subjektiv zu beurteilende Faktoren und andererseits von auch durch Dritte objektiv feststellbare Größen. Von diesen subjektiven Bestimmungsfaktoren sind die Verhandlungsziele, [1] die Verhandlungsmacht [2] und die Verhandlungsstrategie die wichtigsten; wir werden sie unten behandeln. Die objektiven Faktoren sind die Persönlichkeit der Delegierten [3] und die Organisation der Delegationen [4] (Abb. 9).

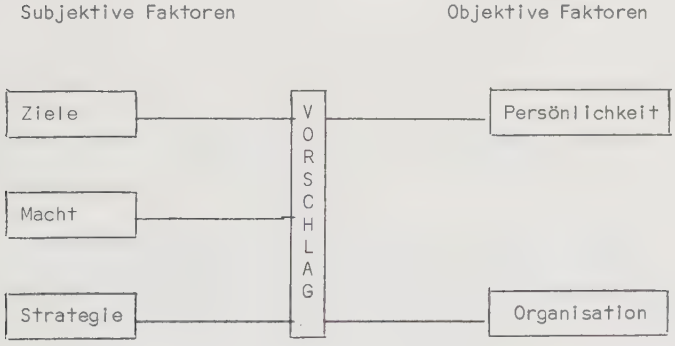


Abb. 9

Subjektive und objektive Einwirkungsfaktoren auf den Verhandlungsvorschlag

1) Vgl. IKLE, F.C. mit LEITES, N., Political Negotiation as a process of modifying utilities, In: JCR 6 (1962), S. 22.

2) Vgl. KRELLE, W., Preistheorie, a.a.O., S. 448 f.

3) Vgl. CROSS, J.G., a.a.O., S. 74 ff.

4) HAX, H., Die Koordination von Entscheidungen, Köln - Berlin - Bonn - München 1965, S. 201; HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung..., a.a.O., S. 98 ff.; LAMM, H., Soziale und Persönlichkeits-Einflüsse auf das Verhandeln, In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 1 (1970), S. 167 ff.

Für die Vorschläge der laufenden Verhandlung gilt zusätzlich, daß neben diesen subjektiven und objektiven Komponenten noch die jeweiligen Vorschläge der Vorperiode berücksichtigt werden müssen. Dabei gehen sowohl die gegnerischen als auch die eigenen Gebote der Vorperiode in die Überlegung ein. Da jedoch der Gegner ebenfalls die Vorschläge seines Gegners berücksichtigt, genügt es, sich an den gegnerischen Geboten auszurichten (Abb. 10).

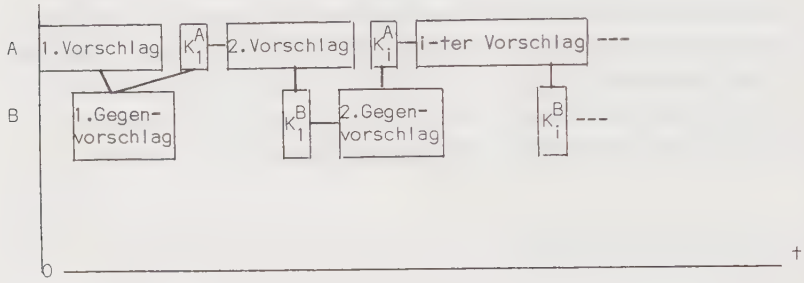


Abb. 10

Die Konzessionen K_i als die Differenzen der aufeinanderfolgenden Vorschläge einer Partei im Zeitablauf.

Die Differenz Δ_i zwischen den einzelnen Vorschlägen im Zeitablauf $t_i^{A,B} - t_{i+1}^{A,B}$ der jeweiligen Partei stellt die Konzession K_i der Partei in dem betreffenden Zeitintervall dar (s. auch Abb. 8).

Die erste Verhandlungsrunde könnte dann etwa folgendem Schema folgen (Abb. 11) [1]: Die Partei A ermittelt ihr Verhandlungsziel und versucht, das der Gegenpartei zu ergründen (1). In einem zweiten Schritt beur-

1) Vgl. auch das kybernetische Interaktionsmodell des allgemeinen Verhaltens bei LAING, R.D., PHILLIPSON, H. und LEE, A.R., Interpersonelle Wahrnehmung, Frankfurt/M. 1971, S. 14 ff. (Original: Interpersonal Perception, London and New York 1966).

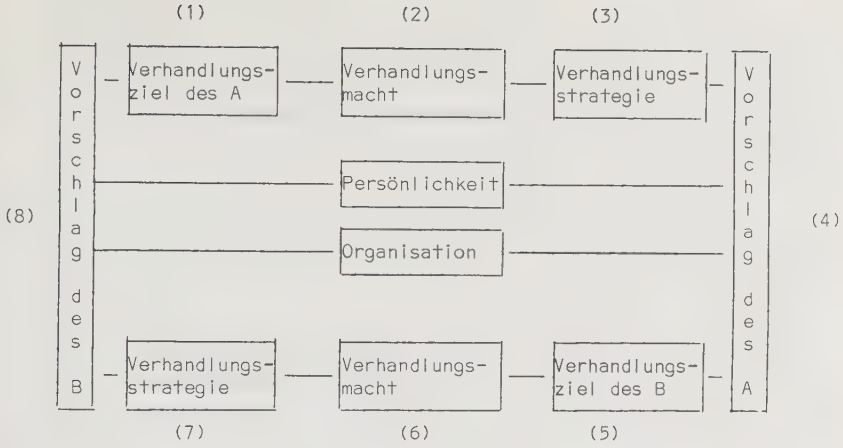


Abb. 11

Der Verhandlungsprozeß als kybernetisches System

teilt die Partei A die Verhandlungsmacht der Partei B und gleichzeitig ihre eigene Verhandlungsmacht im Urteil der Gegenpartei B (2). Unter Berücksichtigung der eigenen Strategie und der des Gegners (3) und unter dem Einfluß der Persönlichkeit der Verhandlungsteilnehmer und der Organisation der Vertretungen gibt die Partei A dann ihren Ersten Vorschlag ab (4). Diesen Vorschlag berücksichtigt die Partei B nun bei der Ermittlung ihres Gegenvorschlags, indem sie ihn mit ihren eigenen Zielen und den vom Gegner ursprünglich vermuteten vergleicht (5). Diese Ziele können nun die Beurteilung der gegnerischen und der eigenen Verhandlungsmacht im Urteil des Gegners beeinflussen (6). Daraufhin erfolgt unter dem Einfluß der Persönlichkeit und der Organisation der Teilnehmer und der Strategie der Partei B (7) der Gegenvorschlag dieser Partei (8). Diesen Vorschlag nimmt nun die Partei A wieder als Grundlage ihrer weiteren Überlegungen, und der Kreislauf des Verhandlungsprozesses beginnt von Neuem: Die Verhandlung nimmt ihren Lauf bis zu dem Punkt, in dem die Verhandlungsziele der Parteien in allen Punkten der Verhandlung gleich sind. [1]

1) Vgl. S. 19 oben.

Die subjektiv zu beurteilenden Determinanten der Verhandlungsvorschläge, die Aktionsziele der beiden Parteien, deren Verhandlungsmacht und Verhandlungsstrategie und die objektiv meßbaren der Persönlichkeit und Organisation sind nun zu erläutern und auf ihre Grundlagen zurückzuführen. Das wird die Aufgabe des folgenden Teils sein.

Diese einzelnen Determinanten der Verhandlungsvorschläge, oder, in diskontinuierlicher, komparativ-statischer Betrachtungsweise, die einzelnen Konzessionen, dürfen jedoch nicht als starr festliegend angesehen werden. Vielmehr sind diese Bestimmungsfaktoren von den Parteien sowohl im vorhinein im Hinblick auf die Verhandlung als auch im Laufe der Verhandlung beeinflußbar. Sie stellen Aktionsparameter der Verhandlungsteilnehmer dar. Dem soll der Fünfte Teil dieser Arbeit als Darlegung der Beeinflussungsmöglichkeiten in einer Verhandlung Rechnung tragen.

VIERTER TEIL: DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG

I. Subjektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis

Mit der Bezeichnung "subjektiv" soll zum Ausdruck gebracht werden, daß diese Faktoren einer objektiven Messung nur bedingt zugänglich sind, sei es, daß keine allgemeingültigen Meßvorschriften bestehen oder daß die Informationen über die Faktoren für eine Messung nicht ausreichen. Subjektiv sind diese Einflußfaktoren jedoch nur allein deshalb, weil sie lediglich für ein bestimmtes Entscheidungsfeld eines Entscheidungsträgers definiert sind. [1] So sind die Verhandlungsziele nicht für jede Bank bzw. jeden Kunden und in jeder Situation gültig, sondern als spezielle Aktionsziele nur für diese Verhandlung bestimmt. Die Verhandlungsmacht der Parteien wird ebenfalls nur für diese spezielle Situation beurteilbar sein; d. h. für andere Verhandlungspartner und zu anderen Zeiten sind andere subjektive Vorstellungen möglich.

A) Verhandlungsziele der Parteien

In diesem Abschnitt soll erläutert werden, inwieweit die Verhandlungsziele der Parteien Grundlage der Vorschläge und Konzessionen in der Kreditverhandlung sind. Neben den eigenen Zielen der Parteien sind für das Gebotsverhalten der Parteien auch die vom jeweiligen Gegner vermuteten Zielsetzungen von Bedeutung.

Dabei sind die Verhandlungsziele jedoch nur selten starr auf bestimmte Werte festgelegt. Vielmehr gibt es meist Intervalle, innerhalb derer ein Vertragsabschluß als mehr oder weniger befriedigend angesehen wird. Dieses

---

1) Vgl. STÜTZELs "gerundive Werttheorie" (STÜTZEL, W., Preis, Wert und Macht..., a.a.O., S. 93; Analytische Theorie des Verhältnisses der Wirtschaft zum Staat, Diss. Tübingen 1952, S. 170); siehe auch ENGELS, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 11 ff. und STÜTZEL, W., Bemerkungen zur Bilanztheorie, in: ZfB 37 (1967), S. 319.

Intervall kann auch als Anspruchsniveau dargestellt werden. [1] Danach sind die Verhandlungsziele in ihrer Höhe abhängig von den Ergebnissen früherer Verhandlungen, vor allem mit demselben Partner, aber auch vom Inhalt sonstiger, inbezug auf die Art des Kredits und der Parteien vergleichbarer Kreditverträge. Die nach den Verhandlungszielen auszuhandelnden Werte sind auch nicht über die Zeit der Kreditverhandlung starr. Vielmehr ist auch das Zielintervall selbst noch variabel und im Laufe der Verhandlung durch die verschiedenen Beeinflussungsfaktoren veränderbar.

1. Die Verhandlungsziele der Bank

Aus den Bereichszielen der Bank müssen Verhandlungsziele als Aktionsparameter abgeleitet werden. [2] Wie oben bereits angeführt, sollen die Ziele für den Kreditbereich der Bank mit dem Streben nach bestimmten Kredithöhen, nach hohen Erlösen und nach einer befriedigenden Besicherung gegeben sein. Das bedeutet also, daß die Bank bemüht ist, bonitätsmäßig gute und - unter Beachtung der eigenen Diversifikationsrichtlinien - große Schuldner zu bekommen, da diese wohl am ehesten diese Ziele zu erfüllen helfen. Da diese Bereichsziele der Bank jedoch auf längere Frist, also nicht nur als spezielle Aktionsziele für ein be-

---

1) Zur Anspruchsanpassungstheorie siehe DEMBO, T., Der Ärger als dynamisches Problem, in: Psychologische Forschung 15 (1931), S. 1 ff; LEWIN, K., DEMBO, R., FESTINGER, L. und SEARS, P.S., Level of Aspiration, in: McHUNT, V. (Hsg.), Personality and the Behavior Disorders, Band I, New York 1944, S. 333 ff.; SIMON, H.A., Models of Man, New York und London 1957, S. 204 ff. und S. 252 f.; SAUERMANN, H. und SELTEN, R., Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118 (1962), S. 577ff.; HOPPE, F., Das Anspruchsniveau, in: THOMAE, H. (Hsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln und Berlin 1965, S. 217 ff.

2) Vgl. HEIGL, A., Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 61.

stimmtes Kreditgeschäft gelten, sind augenblicklich lediglich geringe Kredithöhen und/oder niedrige Erlöse auch noch mit ihren Zielsetzungen zu vereinbaren, wenn nur in Zukunft mit einer Erhöhung der Kreditsumme und einer Steigerung der Erlöse gerechnet werden kann: [1] Ziel der Kreditverhandlung ist eine langfristig ertragreiche Geschäftsverbindung. [2]

Manchen mag es vielleicht verwundern, daß unter den Bereichszielen das Streben der Bank nach einem für sie günstigen Kündigungsrecht nicht aufgeführt ist. [3] Es soll wie bereits oben erläutert, als nicht im Zentrum der Verhandlung stehend und unter die Besicherung gefaßt werden. Ist jedoch eine Besicherung in befriedigender Weise gegeben, so stehen die Erlöse im Vordergrund der Betrachtung: Denn Banken geben auch Kontokorrentkredite nicht, um sie bald wieder zu kündigen, sondern möchten, daß ein Kredit immer wieder prolongiert wird. [4] Die Rückzahlung eines Kre-

---

1) Verlustbringende Leistungen werden "nur in der Hoffnung auf den späteren Ausbau der neu gewonnenen Geschäftsverbindung gemacht" (KÖLLHOFER, D., Das individuelle Mengengeschäft..., a.a.O., S. 102). Vgl. auch SÜCHTING, J., Kalkulation und Preisbildung, in: ZfgK 16 (1963), S. 1074.

2) So auch KRÜMMEL, H.J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 231, bes. FN 98.

3) Vgl. PAAL, E., der das Abwälzen des Risikos auf den Kunden durch eine entsprechende Vertragsgestaltung als ein Teilziel der Bank für die Kreditverhandlung ansieht (PAAL, E., Entwicklungen und Entwicklungstendenzen in der Kreditbesicherung, a.a.O., S. 13).

4) Dieser Ansicht ist auch JONAS, der die Prolongation des kurzfristigen Kredits jedoch als wesensfremd ansieht und den Banken empfiehlt, nach Ablauf der ursprünglichen Frist Rückzahlung zu fordern, s. JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 167 ff. und: "Selbst wenn auch auf beiden Seiten Einverständnis darüber besteht, daß es sich um eine dauernde Geschäftsverbindung handelt, ist es mit dem Charakter kurzfristiger Kredite unvereinbar, daß sie jahraus, jahrein revolvierend zur Verfügung gestellt werden" (S. 160). Diesen Empfehlungen ist zu entnehmen, daß JONAS, wie wir, annimmt, daß die Banken aus einem kurzfristigen Kreditverhältnis eine langfristige Geschäftsverbindung zu machen, anstreben.

dites ist für die Bank nicht das primäre Verhandlungsziel, [1] sondern nur die Erzielung nachhaltiger Erlöse. [2] Dabei ist offenbar, daß Kunden, die langfristig sichere Erlöse zu bringen versprechen, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in der Lage sind, den Kredit zurückzuzahlen. [3] Nicht Rückzahlung, sondern Rückzahlbarkeit ist das Kriterium der Kreditvergabe. [4]

Für die Tatsache, daß Banken bei sicheren Erlöserwartungen an der Rückzahlung des Kredits nicht interessiert sind, spricht auch, daß es ja das Geschäft der Bank ist, Kredite zu vergeben. Kredite, von Kunde A zurückgezahlt, müssen wieder neue Anlage finden. Und das bedeutet meist das Suchen eines neuen Kreditnehmers mit guter Bonität, dessen Kreditwürdigkeit zu prüfen auch wegen des Sammelns neuer Informationen zusätzliche Kosten und Risiken verursachen wird. [5]

---

1) JONAS (Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O.) sieht es als die einzig mögliche konsequente Handhabung des kurzfristigen Kreditgeschäfts an, "wenn darauf bestanden wird, daß sich das Kreditverhältnis nach Ablauf der Kreditfrist vollständig löst". JONAS erscheinen die Risiken, die sich für die Bank und ihren Kunden "aus der Prolongation auf unbestimmte Zeit ergeben" (S. 180) für gefährlich, und er empfiehlt der Bank stattdessen, ständig neue Kunden zu suchen (S. 179).

2) Vgl. KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 228.

3) So auch MELLEROWICZ, K. und JONAS, H.(H.), Bestimmungsfaktoren der Kreditfähigkeit, 2. Aufl., Berlin 1957, S. 31.

4) Vgl. MELLEROWICZ/JONAS, die zu Recht behaupten, daß kreditfähig sein heißt, "auch in der Lage sein, den Kredit fristgerecht zurückzuzahlen..." (a.a.O., S. 30). Gleicher Meinung ist ZIMMERER, C., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 16.

5) Dieser Meinung ist auch STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs..., a.a.O., S. 32, anders JONAS, der den neuen Kunden zwar unter die "kritischen" Kunden einreiht (ebenda, S. 199 ff.), bewertet aber das Risiko der Kreditvergabe an immer wieder neue Kunden offenbar geringer als die häufige Prolongation für einen alten Kunden.

Um die Verhandlungsziele noch einmal zusammenzufassen: Die Bank strebt nach einer möglichst langen, sich ausweitenden Geschäftsverbindung, die - vielleicht auch erst auf Dauer und unter Berücksichtigung der sonstigen Erlöse bei anderen Leistungen - ertragreich sein soll. [1]

Für die Kreditverhandlung der Bank genügt es jedoch nicht, als Zielsetzung eine langfristig ertragreiche Geschäftsverbindung anzustreben. Vielmehr müssen für die einzelnen Verhandlungsobjekte zumindest Grenzen festgelegt werden, die für die jeweilige Verhandlung nicht unterschritten bzw. überschritten werden dürfen. Das bedeutet also, daß einmal eine feste Höhe als Obergrenze für den auszulegenden Kredit gegeben sein muß. Diese resultiert aus den gesetzlichen [2] und inner-

---

1) Vgl. STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs..., a.a.O., S. 32.

2) So soll der einzelne Kredit "das haftende Eigenkapital des Kreditinstituts nicht übersteigen" (§ 13 Abs. 4 KWG), und alle Großkredite zusammen sollen "nicht mehr als die Hälfte des Betrages aller Kredite des Kreditinstituts ausmachen" (§ 13 Abs. 3 KWG). Diese Sollbestimmungen geben zwar dem Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen einen gewissen Spielraum. Nach Auffassung seines Präsidenten KALKSTEIN ist diese Bestimmung jedoch eng auszulegen: "Das Bundesaufsichtsamt kann daher nur in besonders begründeten Ausnahmefällen eine Überschreitung dieser Kreditgrenze unbeanstandet hinnehmen, wenn diese beispielsweise wegen ihrer Geringfügigkeit, ihrer Kurzfristigkeit oder im Hinblick auf strukturelle Besonderheiten gerechtfertigt erscheint" (KALKSTEIN, H.-H., Zwei Jahre zentrale Bankenaufsicht, in: Börsen-Zeitung v. 31. 12. 1963, S. 3). Darin bezieht sich KALKSTEIN explizite zwar nur auf die Obergrenze für den Einzelkredit (§ 13 Abs. 4 KWG), es darf jedoch angenommen werden, daß die Auslegung auf § 13 Abs. 3 (Obergrenze für den Großkreditanteil an der gesamten Kreditsumme) analog angewendet werden muß. Auch die Grundsätze des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen aufgrund § 10 KWG begrenzen die für die Bank anzustrebende Kredithöhe nach oben, wenn auch nur mittelbar. So bestimmt Grundsatz I Abs. 1 ganz allgemein: "Die Kredite und Beteiligungen eines Kreditinstituts abzüglich der Wertberichtigungen ... sollen das 18fache des haftenden Eigenkapitals nicht übersteigen". Für langfristige Kredite (über 4 Jahre vereinbarte Laufzeit) stellt Grundsatz II eine Restriktion dar, der bestimmt, daß die langfristigen Anlagen die Summe der langfristigen Finanzierungsmittel nicht übersteigen sollen, während für kurzfristige Kredite Grundsatz III bestimmt, daß diese zusammen mit den börsengängigen Anteilen und Investmentanteilen und den "sonstigen Aktiva" die Summe bestimmter kurz- und langfristiger Finanzierungsmittel nicht übersteigen sollen.

betrieblichen Liquiditätsrestriktionen, den Geldaufnahmemöglichkeiten und den speziellen kreditpolitischen Zielen der Bank [1] und der Größe und Bonität des Kunden. Auch für die Konditionen gibt es eine Untergrenze für die Kreditverhandlung. Diese Untergrenze liegt nicht unter den Konditionen für erste Adressen, der p r i m e r a t e, und ist für diese Verhandlung fixiert. [2] Schließlich ist die Art und die Höhe der Besicherung festgelegt, die sich nach der Nettohaftungsreserve des Schuldners richtet. [3] Deckt diese den Kredit ab, kann von einer weiteren Besicherung abgesehen werden. Ansonsten wird die Bank eine volle Deckung des Kredits durch Sicherheiten anstreben. Für die Informationsrechte gilt ebenfalls das Ziel einer weitgehenden Absicherung durch die Bank. Eingriffsrechte dürften weniger bei Neuverhandlungen als bei Verhandlungen mit einem alten Kunden, der sich in schwieriger Situation befindet, zum Ziel der Bank gemacht werden.

2. Die Verhandlungsziele des Kunden

Der Finanzbereich des Kunden, der für die Kreditverhandlung tangiert wird, hat - wie oben bereits dargelegt - das Streben nach Kreditein-räumung in der gewünschten Höhe und auf die benötigte Dauer unter möglichst geringer Kostenbelastung zum Ziel. Hinzu kommt als eine Nebenbedingung, daß die Unabhängigkeit weitgehend gewahrt bleiben soll. [4]

---

1) Vgl. WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik..., a.a.O., S. 100 ff.

2) MÜLHAUPT bezeichnet den Diskontsatz der Bundesbank als "die Preisuntergrenze im eigentlichen Kreditgeschäft" (MÜLHAUPT, L., Umsatz-, Kosten- und Gewinnungsplanung einer Kreditbank. Ansatzpunkte einer theoretischen Bankbetriebslehre, in: ZfhF NF 8 (1956), S. 12; vgl. aber auch FREIMER, M. und GORDON, M.J., Why bankers ration credit, in: Quarterly Journal of Economics 79 (1965), die dort von einer "customary rate" sprechen.

3) Die Nettohaftungsreserve sei hier definiert als Differenz zwischen dem haftenden Vermögen der Unternehmung einschließlich evt. Haftungszusagen Dritter einerseits und den bevorrechtigten Forderungen und Verpfändungen an Dritte andererseits.

4) Vgl. JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 179.

Für die Kreditverhandlung ist jedoch eine weitere Konkretisierung der Bereichsziele im Hinblick auf die Verhandlungsobjekte "Höhe", "Konditionen" und "Besicherung" notwendig. Dabei ergibt sich die Höhe des gewünschten Kredits aus den betrieblichen Planungsunterlagen, aus der Finanzplanung. Das Verhandlungsziel inbezug auf die Kreditkonditionen dürfte - dem Prinzip der Anspruchsanpassung gemäß - durch bei früheren Verträgen erreichte Konditionen festgelegt sein. Außerdem erfolgt eine Orientierung anhand von Informationen über die augenblickliche Marktlage und über Kredite bei ähnlicher Höhe und Risiko. Auch für die Bestimmung des Verhandlungsziels inbezug auf die Besicherung werden eigene oder bekanntgewordene fremde Bedingungen aus früheren bzw. laufenden Kreditverträgen herangezogen.

Außerdem ist die Kreditaufnahme meist mit der Abnahme zusätzlicher Bankleistungen - jetzt oder in der Zukunft - verbunden. So steht also auch für den Kunden häufig nicht nur die bloße Gestaltung der Kreditbeziehung im Brennpunkt des Verhandlungsinteresses, sondern auch die sich daraus ergebenden sonstigen Geschäftsbeziehungen. M.a.W.: Der Kunde strebt, auch wenn es sich nur um die Kreditvergabe handelt, in aller Regel eine möglichst weitgehende Versorgung durch die Bank mit Leistungen an, die jedoch dem Prinzip der Unabhängigkeit weitgehend Rechnung tragen soll.

3. Die Beurteilung der Verhandlungsziele

Die Bestimmung des Ziels, besser des Intervalls mit Höchst- und Mindestwerten für die Zielerreichung, bedeutet prinzipiell keine Schwierigkeit der Ermittlung für die jeweils handelnde Verhandlungsperson. Sie zu bestimmen ist Aufgabe der Geschäftspolitik sowohl aufseiten der Bank als auch auf Kundenseite. [1] Die Ermittlung des gegnerischen Verhandlungsziels kann jedoch auf Schwierigkeiten stoßen. Hier ist die Verhandlungsperson oft nur auf Vermutungen angewiesen. Erfahrungen aus früheren Verhandlungen mit diesem oder ähnlichen Partnern über ähnliche

---

1) Vgl. BIDLINGMAIER, J., Die Ziele der Unternehmer. Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens, in: ZfB 33 (1963), S. 241 ff.; ZEPF, G., Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: ZfO 39 (1970), S. 71 ff.

Gegenstände können als Anhaltspunkte dienen. Diese Unsicherheit ist insbesondere für die Präsentation des Ersten Vorschlags gegeben. [1] Für die weiteren Vorschläge liegen dann schon Erfahrungen über die früheren Vorschläge des Gegners in dieser Verhandlung vor, die einen Anhaltspunkt in Richtung des vom Gegner verfochtenen Verhandlungsziels darstellen. So kann z. B. ein häufiges Nachgeben des Gegners zum Anlaß genommen werden, das gegnerische Ziel als niedrig anzusehen und umgekehrt. Schließlich ist es bei mehreren Verhandlungsrunden möglich, mit einem hohen Maß an Gewißheit durch Extrapolation der Vorschläge der Vorperioden das vom Gegner angestrebte Verhandlungsziel zu prognostizieren. [2] Zu bemerken ist hier allerdings, daß zur Anwendung dieses Prognoseverfahrens zum einen eine große Anzahl von Verhandlungsrunden vergangen sein muß, zum andern damit gleichzeitig dann schon die Verhandlung sehr weit fortgeschritten ist, also diese Information über die Ziele des Gegners erst am Ende der Verhandlung vorliegt - dann, wenn sie also schon wertlos ist.

Eine Beurteilung sowohl der eigenen als auch der gegnerischen Verhandlungsziele muß jedoch in einem Vergleich erfolgen. Das bedeutet, daß die Ziele der beiden Parteien inbezug auf einen bestimmten Gegenstand miteinander verglichen werden müssen, um Aussagen darüber zu erhalten, welche Vorschläge und Konzessionen bei einer Kreditverhandlung zu erwarten sind.

Bei breiten gemeinsamen Bereichen der beiden Parteien inbezug auf bestimmte Verhandlungsobjekte liegt die Vermutung nahe, daß es wegen der Vielzahl möglicher Ergebnisse zu einer längeren Verhandlungsdauer kommen wird, als bei lediglich einem gemeinsamen Punkt. Liegt das eigene Ziel als Punkt fest und innerhalb des vom Gegner vermuteten Zielintervalls, so dürfte das Ergebnis im eigenen Zielpunkt zu liegen kommen. Zu berücksichtigen ist allerdings bei diesen Aussagen immer, daß die Beur-

---

1) Vgl. HARNETT, D.L., CUMMINGS, L.L. und HUGHES, G.D., The influence of risk taking propensity on bargaining behavior, in: Behavioral Science 13 (1968), S. 92 ff.

2) Vgl. CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, a.a.O., S. 74 ff.

teilung des gegnerischen Ziels meist mit großen Unsicherheitsfaktoren behaftet ist. Das relativiert natürlich unsere Aussagen entsprechend. Festzuhalten ist jedoch, daß die Verhandlungsziele einen ersten Anhaltspunkt über die Lage des Ergebnisses ergeben. Wenn auch das gegnerische Ziel mitunter nur unter großer Unsicherheit zu prognostizieren ist, so stellt doch der gemeinsame Bereich der Verhandlungsziele der Parteien das Intervall dar, innerhalb dessen das Ergebnis der Verhandlung zu suchen ist.

B) Verhandlungsmacht der Parteien

Neben den Verhandlungszielen der Parteien ist ihre Verhandlungsmacht eine weitere Komponente der subjektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis. Auch hier wollen wir die Verhandlungsmacht von Bank und Kunde voneinander trennen und schließlich untersuchen, inwieweit die Verhandlungsmacht einer Partei zur Verhandlungsmacht ihres Gegners in Relation steht. Es geht also hier um das Verhältnis der Verhandlungsmacht des Gegners zu der eigenen Verhandlungsmacht im Urteil des Verhandlungspartners.

Unter Verhandlungsmacht einer Partei B gegenüber der Partei A wollen wir das Maß der Konzessionen verstehen, die die Partei A der Partei B in einer bestimmten Verhandlungssituation zu machen bereit ist. [1] Das bedeutet also, daß die Verhandlungsmacht nicht objektiv, sondern subjektiv in den Augen des jeweiligen Verhandlungspartners gemessen wird. [2] Dabei

---

1) Vgl. WEBER, M., Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 455; TAWNEY, R.H., Equality, 4. Aufl., London 1952, S. 174; MARCH, J.G., Introduction to the theory and measurement of influence, in: American Political Science Review 49 (1955), S. 450; DAHL, R.A., The concept of power, in: Behavioral Science 2 (1957), S. 203 ff.; HARSANYI, J.C., Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games, in: Behavioral Science 7 (1962), S. 69 ff.; vgl. auch die Kritik an DAHL und HARSANYI durch NAGEL, J. H., Some questions about the concept of power, in: Behavioral Science 13 (1968), S. 129 ff. Einen Überblick über die Machtdiskussion gibt LUHMANN, N., Klassische Theorie der Macht, Kritik ihrer Prämissen, in: Zeitschrift für Politik N.F. 16 (1969), S. 149 ff.

2) Vgl. STÜTZEL, W., Preis, Wert und Macht..., a.a.O., S. 190; MARTIN, N.H. und SIMS, J.H., Power tactics, in: LEAVITT, H.J. und PONDY, L.R. (Hsg.), Readings in Managerial Psychology, Chicago und London 1969, S. 218; THIBAUT, J.W. und KELLEY, H.H., The Social Psychology of Groups, New York und London 1959, S. 90.

ist der Begriff der Verhandlungsmacht lediglich ein theoretisches Konstrukt. [1] Operational hingegen sind die Elemente der Verhandlungsmacht, die - vom jeweiligen Entscheidungsträger bewertet - die Verhandlungsmacht ausmachen und uns damit die Grundlagen der Vorschläge und Konzessionen liefern.

Da der Verhandlungsmacht in der Kreditverhandlung die tragende Bedeutung bei der Ermittlung der Konzessionen zukommt, soll dieser Punkt eine ausführliche Behandlung erfahren. In einem ersten Abschnitt wird nun der Standpunkt der Bank eingenommen, so wie sie die Verhandlungsmacht des Kunden sieht, im zweiten Abschnitt entsprechend die Verhandlungsmacht der Bank aus der Sicht des Kunden.

1. Die Verhandlungsmacht des Kunden

a) Die Informationsbereitschaft des Kunden

Aus dem Besicherungsstreben der Bank entspringt der Wunsch nach möglichst weitgehender Information über den Kunden, um das Risiko eines Ausfalls des Kredits genau zu erkennen und damit auch niedrig zu halten. Die Bank muß sich also insbesondere über die Bonität des Kunden entsprechend informieren.

Das kann sie einmal durch Einholung von Informationen durch Dritte, also insbesondere staatliche Stellen, Register etc.,gewerbsmäßige Auskunfteien und sonstige Informanten, insbesondere befreundete Banken, versuchen. Sie kann auch die eigenen Erfahrungen aus der bisherigen Geschäftsbeziehung zur Grundlage weiterer Beurteilungen machen. Diese Art der Informationsbeschaffung ist jedoch nicht Gegenstand dieses Abschnitts. Hier geht es um direkte Informationen durch den Kunden selbst bzw. seine Beauftragten. Es geht darum, inwieweit der Kunde den Wünschen der Bank nach Informationen über seine Bonität im weiteren Sinne, also über seine

---

1) Vgl. HOLM, K., Zum Begriff der Macht, in: KZSS 21 (1969), S. 269 ff.

Liquiditätslage, Vermögenslage und Erfolgslage und deren Entwicklung nachkommt. Allein der Eindruck bei der Bank, daß der Kunde bewußt (bestimmte) Informationen zurückhält, wirkt sich negativ auf das (vielleicht erst beginnende) Kreditverhältnis aus. Denn die Bank muß befürchten, daß die nicht gegebenen und zurückgehaltenen Informationen ein schlechtes Bild über den Kunden abgeben würden. "Selbst wenn sie über sekundäres Material in ausreichendem Maße verfügt, stellt die bloße Tatsache, daß der Kunde sich weigert, Informationen zu liefern, ein Signal dar, das zu Vorsicht mahnt." [1] In unserer Sprache ausgedrückt bedeutet das, daß die Bank einem solchen Kunden weniger Verhandlungsmacht zubilligt, also nicht bereit ist, ihm so weit entgegenzukommen, wie einem Kunden, der bereitwillig alle Informationen, die die Bank erbittet, zur Verfügung stellt (und die keine allzu schlimmen Tatsachen offenbaren bzw. Entwicklungen befürchten lassen). Im Zweifel wird die Bank einen nicht sonderlich guten, aber ihr ehrlich und informationsbereit erscheinenden Kunden besser bewerten als einen nach den vorliegenden Informationen gut zu beurteilenden, aber ansonsten keinerlei Auskunft bietenden Kunden. Bei mangelnder Information über den Kunden und seiner mangelnden Bereitschaft zu weiteren Auskünften, wird die Bank in der Regel "das Schlimmste" annehmen müssen und dem Kunden nur sehr wenig Verhandlungsmacht zumessen, d. h. also nur wenig konzessionsbereit sein.

b) Das Potential des Kunden

Die zweite Komponente der Verhandlungsmacht ist das Potential, häufig auch als Macht selbst bezeichnet. [2] Dieser Wert der Geschäftsbeziehung

---

1) JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 200.

2) So BÖHM-BAWERK, E.v., Macht oder ökonomisches Gesetz, in: Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung 23 (1914), neu hsg. v. WEISS, F.X., Gesammelte Schriften von Eugen von Böhm-Bawerk, Wien-Leipzig 1924, S. 245 f.

mit dem Kunden, [1] sein Potential im Urteil der Bank, kann aufgespalten werden in zwei Komponenten: in den Wert, der anhand der Unternehmung und den, der anhand der Kreditleistung gemessen wird.

(1) Die Unternehmung

Der Wert, den eine Unternehmung einer Geschäftsbeziehung mit einer anderen, hier also speziell eine Bank einer Nicht-Bank, zumißt, liegt zum einen im quantitativen, zum andern im qualitativen Bereich begründet.

(a) Die Größe der Unternehmung

Wie beurteilt nun die Bank die Größe der Unternehmung? Das ergibt sich auch hier aus der Zielsetzung, dem Streben nach möglichst langer und ertragreicher Geschäftsverbindung, die eine weitgehende Versorgung des Kunden mit Bankleistungen beinhalten soll.

Allgemein gesprochen ist für die Bank derjenige Kunde groß, der möglichst viele und für die Bank lukrative Leistungen in großem Umfang abnimmt bzw. abzunehmen in der Lage wäre. Vergleichen lassen sich Kunden inbezug auf ihre Größe jedoch nur, wenn wir diese Aussage auflösen und einzelne Bereiche messen.

Zuerst wird die Bank wohl die höchstmögliche Kreditmenge interessieren. Da sich Banken bei der Beurteilung des noch vertretbaren Verschuldungsgrades weitgehend an der 1:1-Regel orientieren, [2] wäre hier wohl die Höhe des Eigenkapitals zu messen. Demnach wäre eine Unternehmung mit höherem Eigenkapital für die Bank größer und besäße höheren Wert als eine mit geringerem Eigenkapital.

---

1) Zu diesem Begriff des Potentials vgl. auch GÄFGEN, G., Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, a.a.O., S. 170.

2) HAUSCHILDT hat jedoch nachgewiesen, daß bei der Prüfung des Verschuldungsgrades durch die Banken nicht unerhebliche Abweichungen toleriert werden (HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit", ..., a.a.O., S. 173 ff.).

Eine hohe Kreditmenge kann aber auch durch starkes Wachstum der Unternehmung ausgelöst werden. Insofern wären Maßgrößen für das Unternehmenswachstum zu bilden. Vergangenheitsorientierte Maßstäbe wären dabei z. B. die Erhöhung des Umsatzes, des Kapitals, des Bruttovermögens, der Bilanzsumme, ein zukunftsorientierter Wert die Sachanlageninvestitionen der letzten und insbesondere des letzten Geschäftsjahres.

Aus unserer Ableitung wäre demnach zu vermuten, daß hohe Werte bei den Maßzahlen der Unternehmensgröße die Bank zu einer hohen Einschätzung des Potentials und damit der Verhandlungsmacht ihres Kunden inbezug auf diese Teilbetrachtung veranlassen. [1] Hohe Verhandlungsmacht des Kunden würde sich in großen Konzessionen der Bank niederschlagen.

Es muß jedoch beachtet werden, daß die Beurteilung der Kundengröße durch die Größe der Bank ihre Relativierung erfährt. So wird eine kleine Bank einen bestimmten Kunden eher als groß bezeichnen als ein großes Institut. Und schließlich wird die zulässige Größe eines Kredits noch durch die Vorschriften des § 13 KWG auf die Größe des Kreditinstituts abgestimmt. [2]

Das Potential des Kunden erweist sich jedoch nicht nur in seiner Fähigkeit, hohe Kredite abzunehmen. Es wächst auch mit seiner Fähigkeit, sonstige ertragreiche Leistungen der Bank in Anspruch zu nehmen. Große Kunden sind häufig eher in der Lage, große Umsätze im Auslands- und Effektengeschäft zu tätigen als kleinere.

(b) Die Bonität der Unternehmung

Neben der Größe des Kunden ist offenbar seine Bonität ausschlaggebend für

---

1) Vgl. DINGLE, M.E., Interest rates on business loans, in: BECKART, B.H. (Hsg.), Business Loans of American Commercial Banks, New York 1959, S. 355.

2) So soll der einzelne Kredit "das haftende Eigenkapital des Kreditinstituts nicht übersteigen" (§ 17 Abs. 4 KWG).

den Wert, den die Bank diesem zuordnet. [1] Die Ermittlung der Bonität des Kunden durch die Bank - meist als Kreditwürdigkeit bezeichnet - hat eine lange Tradition und erfolgt nach festgelegten Schemata, die von Institut zu Institut nur geringfügig abweichen. Da dieser Teil der Informationssammlung zur Kreditentscheidung auch in der bankbetrieblichen Literatur ausführlich beschrieben ist, [2] darf hier eine kurze Darstellung der Bonitätsprüfung der kreditsuchenden Unternehmung genügen. [3] Hier sei der Begriff der Bonität wieder sehr weit gefaßt: Er umschließt die gesamte Qualität der Unternehmung, die üblicherweise aufgeteilt wird in die Komponenten "Liquiditätslage", "Vermögenslage", "Erfolgslage", [4], wobei sich das Ziel der Ermittlung auf die zukünftige Entwicklung dieser Komponenten richtet. [5] Unüblich ist dieser weite Begriff der Bonität jedoch auch in der Praxis nicht, was die Ausdrücke "Der Kunde ist gut" oder "Diese Unternehmung ist von erster Bonität" belegen, womit eine Gesamtbeurteilung der Unternehmung ausgedrückt wird. Ziel dieser Unter-

---

1) Vgl. BENDER, K., Die Kreditwürdigkeit. Ein Beitrag aus der Sicht kreditsuchender Großunternehmen, in: BB 5 (1965), S. 251 ff.

2) Vgl. HINTNER, O., Die Kreditwürdigkeit der Unternehmung, in: Der österreichische Betriebswirt 4(1954), S. 78 ff., MELLEROWICZ, K. und JONAS, H.H., Bestimmungsfaktoren der Kreditfähigkeit, a.a.O., S. 29 ff; JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O.; FAISST, L., Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis in Sparkassen und Girozentralen 14 (1965), S. 82 ff.; MORTHLAND, R.J., Credit analysis. Specific tools of analysis, in: BAUGHN, W.H. und WALKER, C.E.(Hsg.), The Bankers' Handbook, Homewood, Ill. 1966, S. 302 ff.; OBST, G. und HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967, S. 402 ff.; HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. II, a.a.O., S. 16 ff.; HEIGL, A., Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, a.a.O., S. 60 ff.

3) Zur Eignung der Bilanz für die Bonitätsprüfung siehe STÜTZEL, W., Bemerkungen zur Bilanztheorie, in: ZfB 37 (1967), S. 336 und HAUSCHILDT, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: ZfbF NF 23 (1971), S.335ff.

4) PFISTERER, F., Der Informationsbedarf bei der Kreditgewährung von Volksbanken und seine Deckung in der Praxis, Diss. Karlsruhe 1968, S. 41 ff.

5) Vgl. WÄCHTERSHÄUSER, M., Der Kreditentscheidungsprozeß im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt/M 1970, S. 216 ff.

suchung der Bank ist wieder ihr Bestreben, eine lukrative Geschäftsverbindung aufzubauen bzw. auf die Dauer zu erhalten.

Zur Ermittlung der L i q u i d i t ä t s l a g e des Kunden bedienen sich die Banken heute noch weitgehend der Bilanzanalyse, die durch Gegenüberstellung von kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt. Der Vergleich der kurzfristigen Forderungen mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten kann entweder durch Subtraktion oder durch Division, d. h. Kennzahlenbildung, erfolgen. Als unbedenklich wird die Liquiditätslage in der Regel dann bezeichnet, wenn die Differenz positiv bzw. der Quotient größer/gleich Eins ist. Die Finanzierung langfristiger Investitionen kann auch als Maßstab der Liquidität herangezogen werden. Dabei werden cash flow und Investitionen gegenübergestellt. Genauere Untersuchungen der zukünftigen Liquidität erfolgen in der Regel anhand des Finanzplans, [1] nach KRÜMMEL "das einzige zweckentsprechende Informationsmittel über die Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers während der ganzen Laufzeit des Kredits", [2] der neben den zukünftigen Zahlungen auch die noch nicht ausgenutzten Kreditlinien und - in verschiedenen Stufen - Liquidationswerte der Umlauf- und Anlagegüter als Liquiditätsreserven enthält. [3] Ohne auf die Problematik dieser und jeglicher Ermittlung der zukünftigen Liquidität einer Unternehmung einzugehen, [4] sei konstatiert, daß Unternehmen mit besseren Noten bei dieser Liquiditätsbeurteilung für die Banken - gemäß ihrer Zielfunktion - einen höheren Wert darstellen, da hier die Gefahr eines Ausbleibens der Zinszahlungen und der Nicht-Rückzahlung des Kredits ihnen gering(er) erscheint.

---

1) Vgl. SCHMALENBACH, E., Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931, S. 12 ff.

2) KRÜMMEL, H.-J., Zur Bewertung im Kreditstatus, in: ZfbF NF 14 (1962), S. 140; HAUSCHILDT, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, a.a.O., S. 335 ff.

3) Vgl. WITTE, E., Die Liquiditätspolitik..., a.a.O., S. 36 ff.; HARMS, J.E., Der Verbund in der betrieblichen Finanzplanung, in: BfGw 119 (1973), S. 81 f.

4) Vgl. hierzu insbesondere HÄRLE, D., Finanzierungsregeln und ihre Problematik, Wiesbaden 1961 und SCHACHT, K., Die Bedeutung der Finanzierungsregeln für unternehmerische Entscheidungen, Wiesbaden 1971 (mit umfangreicher Literatur), aber auch den Besprechungsaufsatz dazu von O. HAHN, in: ZfB 42 (1972), S. 595f.

Die Vermögenslage der Unternehmung wird untersucht, um sich ein Urteil darüber bilden zu können, inwieweit in dem von beiden Geschäftspartnern unerwünschten Grenzfall der Zahlungsunfähigkeit des Kunden[1] sein Vermögen ausreicht, die Forderungen der Bank abzudecken. Hier müssen unter Berücksichtigung der im Notfall meist kurzen Liquidationsfrist[2] Zerschlagungswerte des noch freien, d. h. unbelasteten Vermögens ermittelt werden.[3] Banken bemühen sich hierbei - insbesondere bei im Vergleich zur Kredithöhe niedriger Nettohaftungsreserve[4] - um zusätzliche Sicherheiten, die ihnen im Liquidationsfalle einen Rangvorsprung vor den übrigen Gläubigern verschaffen.[5] Da die Bank - bei aller Hoffnung auf eine lukrative Geschäftsverbindung - an den Grenzfall der Illiquidität des Kreditnehmers denken muß, ist ihr derjenige Kunde relativ wertvoller, dessen Vermögenslage für den ungewissen zukünftigen Zeitpunkt einer eventuellen Liquidation eine bessere Beurteilung erfährt.

Schließlich wird die Bank die Erfolgslage ebenfalls unter dem Gesichtspunkt einer gewinnbringenden Geschäftsverbindung sehen. Ein auch in der Zukunft erfolgreiches, d. h. ertragreiches Unternehmen wird eher in der Lage sein, die Zinszahlungen pünktlich zu leisten, die Kredithöhe auszudehnen und weitere lukrative Geschäfte in Anspruch zu nehmen als ein weniger erfolgreiches. Die Schwierigkeiten bei der Erstellung von Prognosen für wirtschaftliche Vorgänge zeigen sich jedoch hier in besonderem Maße, da das Risiko zukünftiger Gewinne in der Regel von sehr vielen Faktoren abhängt. Hier sind neben der Beurteilung des Marktes, der gefertigten Produkte und der Abnehmerstruktur die innerbetriebliche Organisation und die Qualität von Anlagen und Personal zu berücksichtigen.

---

1) Vgl. WEHRHAHN, J., Der notleidende Kredit. Maßnahmen bei Zahlungsunfähigkeit von Bankkunden, Wiesbaden 1965, S. 13 f.

2) Vgl. STÜTZEL, W., Liquidität, a.a.O., S. 624 ff.

3) So KRÜMMEL, H.-J., Zur Bewertung im Kreditstatus,a.a.O., S. 140 ff.

4) Zur Definition der Nettohaftungsreserve vgl. S. 88 oben.

5) Vgl. KRÜMMEL, H.-J., Finanzierungsrisiken und Kreditspielraum, in: ZfB 36 (1966), Ergänzungsheft 1, S. 149.

Höherer Zukunftserfolg [1] bedeutet auch hier höherer Wert der Unternehmung.

(2) Die Kreditleistung

Wurde oben die jeweilige Beurteilung der Unternehmung als ein Pfeiler des Verhandlungspotentials in Größe und Bonität beschrieben, so soll im folgenden die Kreditleistung sowohl vom Quantitativen als auch vom Qualitativen her behandelt werden.

(a) Die Höhe des Kredits

Bei der Messung der Höhe des Kredits gibt es - im Gegensatz zur Größe der Unternehmung - kaum Probleme. Lediglich die Frage, ob vom beantragten oder vom in Anspruch genommenen Kredit ausgegangen werden soll, könnte zur Debatte stehen. Wir sind der Auffassung, daß das Limit die Erwartung der zukünftigen Inanspruchnahme widerspiegelt und werden deshalb für unsere Betrachtung die Höhe der beantragten Kreditlinie zugrundelegen.

Für die Bank müßte die Höhe des Kredits von großer Bedeutung sein, verhelfen ihr doch hohe Kredite zu hohen Zinserträgen. Denn je größer der Kredit, desto eher lohnen sich z. B. die Tätigkeiten der Sachbearbeiter und Direktoren bei der Vorbereitung und Überwachung des Engagements. Losgrößenvorteile kommen bei großen Krediten zum Tragen und helfen so mit, das Ziel der ertragreichen Geschäftsverbindung zu erreichen. Banken haben jedoch die Zukunft sehr stark im Auge. Sie schauen nicht nur auf die augenblicklich beantragte Kreditsumme, sondern insbesondere darauf, wie

1) Vgl. BUSSE von COLBE, W., Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des künftigen Unternehmungserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen, Wiesbaden 1957, S. 27 ff. Siehe auch WÄCHTERSHÄUSER, der bei der Kreditentscheidung den Zukunftserfolg in den Mittelpunkt des Interesses rückt (WÄCHTERSHÄUSER, M., Kreditrisiko und Kreditentscheidung im Bankbetrieb, a.a.O., S. 140).

hoch eine zukünftige Kredithöhe sein könnte, die sie anhand der Größenschätzung der Unternehmung (s.o.) ermitteln. Die Aussage "Je höher der Kredit, desto mehr Wert mißt die Bank dem Kunden zu", ist also insofern zu korrigieren, als die Bank nicht nur den jetzt beantragten Kredit betrachtet, sondern zukünftig mögliche und zu erwartende Kredithöhen in die Entscheidung einbezieht. [1]

(b) Die Qualität der Leistung

Für die Bank bedeutet Qualität des Kredits neben dem Risiko, das mit seiner Ausreichung verbunden ist, auch die Art der Nebenleistungen zu diesem Kredit, die der Kunde in Anspruch nimmt. [2] Nun sind Haupt- und Nebenleistung bei einem Kredit nicht ohne Willkür zu trennen. [3] Wir wollen hier die Zurverfügungstellung des Betrags und die Übernahme des Zahlungsverkehrs als die Hauptleistung, alle sonstigen Leistungen, insbesondere also das Auslands-, Effekten- und Gehaltskontengeschäft, als die Nebenleistungen des Kreditgeschäfts bezeichnen.

Das Risiko eines Kredits wird in der Regel durch die Bonität des kreditnehmenden Kunden bestimmt. Insofern berücksichtigt die Bank diesen Punkt mit der Beurteilung der Bonität der Unternehmung. Art und Umfang der mit dem Kredit zusammen in Anspruch genommenen Nebenleistungen können den Wert eines Kredits für die Bank jedoch entscheidend verändern. Je mehr diese Nebenleistungen der Bank Möglichkeiten und Aussichten geben

---

1) Vgl. auch KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 230 ff., wo KRÜMMEL eine hohe erwartete Gesamtleistungsabnahme als die eine der zwei Komponenten, die einem Kunden der Bank gegenüber potentiell Verhandlungsmacht verleiht, bezeichnet.

2) Zum Begriff der Kreditqualität vgl. KREPS, G.H. Jr., Characteristics of local banking competition, in: CARSON, D. (Hsg.), Banking and Monetary Studies, Homewood, Ill. 1963, S. 327.

3) Vgl. WITTE, E., Zum Begriff der bankbetrieblichen Kreditleistung, in: BFuP 9 (1957), S. 268 ff.

auf lukrative Tätigkeiten, desto höher wird die Bank den Wert dieser Kreditleistung einschätzen.

Wir haben oben erläutert, über welche Punkte sich die beiden Verhandlungsparteien Bank und Kunde Informationen beschaffen, um sich ein Urteil über das Verhandlungspotential des jeweiligen Gegenübers zu bilden. Dabei gehen die einzelnen Größen mit unterschiedlicher Bewertung in die Betrachtung ein. Gemäß der Zielfunktion der Bank erscheinen alle Punkte, die eine Beurteilung einer langfristig ertragreichen Geschäftsverbindung erhoffen lassen, also z. B. die Größe und Bonität der Unternehmung, wichtiger als solche, die sich nur auf den Augenblick beziehen, wie z.B. die beantragte Kredithöhe, Banken richten sich in ihren Kreditentscheidungen an langfristigen Erwartungen aus.

Anhand der folgenden Abbildung soll noch einmal übersichtlich die Bedeutung der einzelnen Anhaltspunkte für das Urteil der Bank (Abb. 12) über das Verhandlungspotential des Kunden gezeigt werden. Dabei zeigen fette Umrahmungen der Kästchen hohe Bedeutung an, während die anderen geringe Bedeutung für die Urteilsbildung haben.

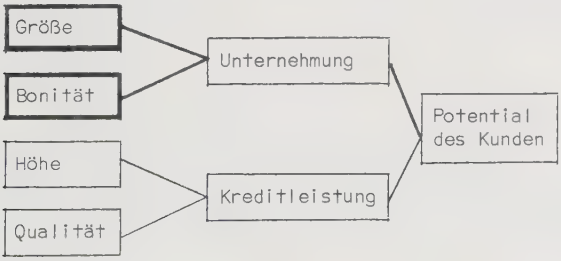


Abb. 12

Das Urteil der Bank über das Potential des Kunden

c) Die Alternativen des Kunden

Nach dem Potential des Kunden, das die Verhandlungsgrenze der Bank entsprechend bestimmt hat, ist noch die Bedeutung der alternativen Finanzierungsmöglichkeiten des Kunden zu ermitteln. Dabei werden die Fälle "diesen Kreditvertrag vs. keinen Kreditvertrag" und die Möglichkeiten "Kreditvertrag A oder Kreditvertrag B" unterschieden.

(1) Alternative "diesen Kreditvertrag oder keinen"

Hier stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Kunde hat, wenn er keinen Kredit aufnimmt. Bilanztheoretisch ausgedrückt hat er die Möglichkeit des Aktivtauschs und der Bilanzverlängerung.

Beim A k t i v t a u s c h können - so vorhanden - Anlage- und/oder Umlaufgüter durch Verkauf zur Beschaffung der Zahlungsmittel verwendet werden. Da aber die Aufnahme des hier betrachteten Kontokorrentkredits im allgemeinen dazu dienen soll, das Umlaufvermögen und in Sonderfällen auch das Anlagevermögen zu erhöhen, erscheint diese Möglichkeit zweifelhaft. Allenfalls kann die Tatsache des Vorhandenseins nicht betriebsnotwendiger, aber leicht und ohne hohes Disagio liquidierbarer Aktiva dafür sprechen, daß die betrachtete Unternehmung z. Zt. auch ohne zusätzlichen Kredit auszukommen in der Lage ist.

Die B i l a n z v e r l ä n g e r u n g des Kunden würde hier, da es sich lediglich um die Alternative für einen Kredit überhaupt handelt, auf eine Kapitalerhöhung hinauslaufen. Diese kann, je nach der Geschäftspolitik des Kunden, durch Neuaufnahme und/oder Anteilserhöhung von Gesellschaftern betrieben werden.

(2) Alternative zwischen zwei Kreditverträgen

Für den Kunden lassen sich die beiden Möglichkeiten "Kreditvertrag A oder B" sehen als die Wahl zwischen verschiedenen Kredit a r t e n und, was damit zusammenhängen kann, als Wahl zwischen verschiedenen Kreditg e b e r n .[1]

Als Kreditarten kommen als Alternativen zum Kontokorrentkredit der Ak-

1) Zum Problem der Bankenkonkurrenz siehe AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft..., a.a.O., S. 24 ff. und RAMEKEN, U., Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, a.a.O., S. 123 ff.

zeptkredit und der Wechseldiskontkredit inbetracht, die sowohl bei der Bank, mit der der Kunde in der Kreditverhandlung steht, als auch bei anderen Banken in Erwähnung gezogen werden können. Der Lieferantenkredit hingegen als Nicht-Bankenkredit stellt sowohl eine andere Kreditart als auch einen anderen Kreditgeber vor. Die wichtige Alternative wird jedoch die der Kontokorrentkreditaufnahme bei einer anderen Bank sein. Inwieweit solche Alternativen vorhanden sind, hängt von der Bonität des Kunden und der jeweiligen Konkurrenzsituation ab. Die Konkurrenzsituation kann beschrieben und ermittelt werden z. B. durch die Anzahl der Bankstellen pro Gewerbebetrieb in einer abgegrenzten Region, was dann durch die genaue Angabe der Leistungen der Banken und deren Bonitäts- und Sicherheitsanforderungen zu präzisieren wäre. [1)]

Die Verhandlungsmacht des Kunden gibt also das Maß der Konzessionsbereitschaft an, das die Bank diesem Kunden gegenüber in der bestimmten Entscheidungs- und Verhandlungssituation zeigt. Das Urteil der Bank über die Verhandlungsmacht ihres Gegners bildet sich aufgrund ihres Urteils über die Informationsbereitschaft, das Potential und die Alternativen (Abb. 13). Dabei kann behauptet werden, daß die Informationsbereitschaft

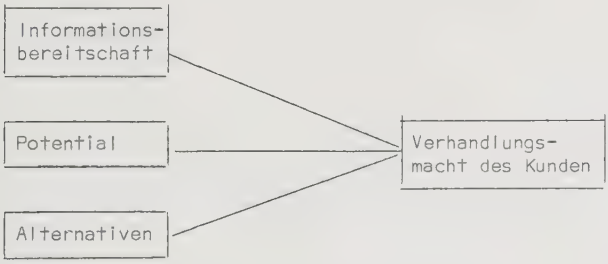


Abb. 13

Das Urteil der Bank über die Verhandlungsmacht des Kunden

1) JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 253 ff.

des Kunden die erste Hürde der Verhandlungsmacht ist. Läßt der Kunde keinerlei Informationsbereitschaft erkennen, so wird die Bank diesem auch keine Verhandlungsmacht im Sinne unserer Nachgiebigkeit zumessen. Davon gibt es allerdings eine Ausnahme: Wenn das Übergewicht der anderen Faktoren - insbesondere des Potentials - so stark ist, wird die Bank bei ihrer Beurteilung der gegnerischen Verhandlungsmacht dem Faktor "Informationsbereitschft" weniger Gewicht beimessen. Aus den zur Verfügung gestellten Informationen ermittelt die Bank dann das Potential des Kunden und beantwortet damit die Frage, wieviel ihr die Geschäftsverbindung mit diesem Kunden wert ist. Ein "wertvoller" Kunde wird von der Bank größere Verhandlungsmacht und deshalb größere Nachgiebigkeit erwarten können.

Es besteht nun die Vermutung, daß ein Kunde mit hohem Wert für die Bank auch über andere Möglichkeiten der Finanzierung, insbesondere über alternative Kreditbeschaffungsmöglichkeiten verfügt. Denn solche Kunden sind im allgemeinen stark von der Konkurrenz umworben.

Um den Inhalt dieses letzten Abschnitts noch einmal in Form von Thesen zusammenzufassen: Die Bank wird in der Verhandlung dem Kunden nachgeben, wenn sie ihm hohe Verhandlungsmacht zumißt. Verhandlungsmacht zu haben bedeutet meist, über entsprechende Alternativen zu verfügen. Alternativen werden eher Kunden mit hohem Potential zukommen, als Kunden mit niedrigem Potential. Und die Beurteilung des Potentials durch die Bank verlangt Informationsbereitschaft vonseiten des Kunden. Somit wäre also der Kreis geschlossen: Hohe Informationsbereitschaft zwingt die Bank noch nicht zum Nachgeben, sie ist vielmehr Grundlage für die Beurteilung des Kunden. Auch hohes Potential verlangt noch keine Konzessionen. Die Alternativen zeigen jedoch die Gefahr auf, den Kunden mit seinem hohen Wert zu verlieren. Hier stellt sich also die Frage nach dem Nachgeben der Bank in einer für sie höchst relevanten Form.

2. Die Verhandlungsmacht der Bank

In der Bankliteratur ist im allgemeinen nur von der Verhandlungsmacht des

Kunden die Rede. [1] Dabei wird unterstellt, daß entweder die Verhandlungsmacht der Bank keine Rolle in Kreditverhandlungen spielt, oder daß für die Kreditentscheidung einer Bank ihre eigene Verhandlungsmacht unberücksichtigt bleiben kann. Wir sind der Auffassung, daß eine Theorie der Kreditverhandlung auch die Verhandlungsmacht der Bank enthalten muß, da sich das Ergebnis der Verhandlung aus dem Kräftespiel beider Parteien ergibt. [2] Analog der Behandlung der Verhandlungsmacht des Kunden soll hier auch die Verhandlungsmacht der Bank durch den Kunden anhand der Informationsbereitschaft, des Potentials und der Alternativen der Bank ermittelt werden.

a) Die Informationsbereitschaft der Bank

Obwohl die Bank sicherlich das Hauptrisiko der Kreditbeziehung trägt, hat auch der Kunde ein berechtigtes Interesse an Informationen über die Bank, mit der er in ein Kreditverhältnis treten möchte. Zwar führt der Zusammenbruch der Bank für ihre Kreditnehmer nicht zu direkten finanziellen Verlusten; der Ruf einer Unternehmung, deren Bankverbindung durch Konkurs der Bank aufgelöst wird, dürfte dadurch jedoch leiden. Außerdem besteht die Gefahr, daß sich die Unternehmung nach einem solchen Ende der Geschäftsverbindung nicht mehr eine der Art und dem Umfang nach angemessene Finanzierung besorgen kann.

Beim Zusammenbruch einer Bank, insbesondere, wenn es sich um eine Außenseiterbank handelt, zeigen die übrigen Institute im allgemeinen wenig Interesse, die freigewordenen Kreditnehmer zu günstigen Bedingungen zu übernehmen. Eine solche Außenseiterrolle einer Bank zu erkennen, wird Aufgabe des Kunden sein, der dazu - außer auf die gesetzlich vorge-

---

1) vgl. S. 4 f. Siehe aber auch WORRET, der sich ausführlich mit dem Problem der wirtschaftlichen Macht der Banken auseinandersetzt (WORRET, F., Bankpolitik als Machtfrage, Berlin 1955, insbes. S. 69 ff.) und OSTHOFF, M., Die bankmäßige Kreditwürdigkeitsprüfung. Der gegenwärtige Stand, empirisch ermittelte Ursachen von Kreditnotlagen, Entwurf eines prognoseorientierten Verfahrens, Diss. Berlin 1972, S. 26.

2) so auch OSTHOFF, M., Die bankmäßige Kreditwürdigkeitsprüfung, a.a.O., S. 38.

schriebenen und usancemäßig vorgenommenen Publikationen - auch auf Informationen der Bank angewiesen sein kann. Je mehr der Kunde an gewünschten (und vielleicht auch darüberhinaus an nicht geforderten) Informationen erhält, desto eher wird etwa vorhandenes Mißtrauen schwinden - es sei denn, daß der Inhalt der Informationen das Mißtrauen erst begründet und immer mehr verstärkt. Dann werden jedoch die Noten der Bank in den Fächern "Bonität" und "Kreditleistung" besonders schlecht ausfallen mit der entsprechenden Konsequenz für die zugemessene Verhandlungsmacht. Sowohl dem Umfang als auch der Bedeutung nach ist die Informationsbereitschaft der Bank jedoch nur in den Sonderfällen einer weniger bekannten Bank ein Indiz für die Zumessung von Verhandlungsmacht vonseiten des Kunden.

b) Das Potential der Bank

Auch der Kunde beurteilt den Wert der Geschäftsverbindung mit einer bestimmten Bank, also ihr Potential, anhand des Wertes der Bank-Unternehmung und der Kreditleistung, die die betreffende Bank zu bieten in der Lage ist.

(1) Die Unternehmung

Der Wert, den eine Unternehmung einer anderen, hier also speziell eine Nicht-Bank einer Bank zumißt, liegt wieder zum einen im quantitativen, zum anderen im qualitativen Bereich begründet.

(a) Die Größe der Unternehmung

Bevor der Kunde die Größe der Bank beurteilen kann, muß angegeben werden, auf welche Weise diese gemessen werden soll. Dann entsprechen aber auch den verschiedenen Maßstäben unterschiedliche Bedeutungen in Bezug auf die Beurteilung ihres Potentials durch den Kunden, der sich an seinem Bereichsziel für die Kreditverhandlung, die Möglichkeit der vollen bankmäßigen Versorgung unter Wahrung weitgehender Unabhängigkeit, ausrichtet. Generell ist festzustellen, daß sich das zu wählende Größenkriterium am Ziel des Kunden ausrichtet: Größe in Bereichen der Bank, aus denen der Kunde keine Leistungen nachfragt oder nachfragen wird, sind für die

Beurteilung des Potentials ohne Bedeutung.

Der Kunde kann zunächst einmal die Größe der Bank "im Urteil seiner Geschäftspartner" messen. Dann ist diejenige Bank groß, die von dieser Gruppe als groß angesehen wird. Eine solche Größe, die von dem zweiten Nebenziel des Kunden abgedeckt wird, könnte den Ruf der Unternehmung verbessern und insofern für diese einen Wert darstellen.

Wird die Größe der Bank am Geschäftsvolumen [1], Kreditvolumen oder am "haftenden Eigenkapital" [2] gemessen, so kann das Streben des Kunden nach einer auch in der Zukunft gesicherten Versorgung mit Krediten den Kunden der somit größeren Bank den Vorzug geben lassen. Das ist nicht nur der Fall beim Nichtausreichen des noch freien Kreditvolumens für den jetzt beantragten Kredit des Kunden. Eindeutige Vorteile einer hierin größeren Bank gegenüber einer kleineren ergeben sich auch, wenn die kleinere zwar z. Zt. noch die Wünsche des Kunden in Bezug auf die Kredithöhe befriedigen kann, jedoch befürchtet werden muß, daß später das zur Verfügung stehende Kreditvolumen der Bank für den Kunden nicht mehr ausreicht.

Die Größe der Bank ließe sich auch durch die Anzahl ihrer angebotenen Leistungen, durch die Anzahl der Zweigstellen im Stadtgebiet bzw. Filialen in der betrachteten Region oder - für am Auslandsgeschäft interessierte Kunden - durch die Anzahl der ausländischen Korrespondenzbanken messen. Da hier jedoch die Quantitäten entscheidenden Einfluß auf die Qualität der Leistungen ausüben, sollen diese Komponenten bei der Bestimmung der Qualität untersucht werden.

---

1) Vgl. HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 561 und KOLBECK, R., Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971, S. 41.

2) Nach Grundsatz I über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen i.V.m. § 10 KWG dürfen Kredite nur bis zu einer Höchstsumme des achtzehnfachen des haftenden Eigenkapitals der Bank ausgeliehen werden. Diese Bestimmung stellt somit eine Begrenzung der Kreditvergabemöglichkeiten der Bank dar.

(b) Die Bonität der Unternehmung

Neben der Größe steht offenbar die Bonität des Geschäftspartners, dessen Potential es zu messen und zu beurteilen gilt, an wichtiger Stelle. [1] Wenngleich auch die Bezeichnung "Bonität" sich in der bankbetrieblichen Literatur für die Beurteilung eines Kreditnehmers durch die Bank eingebürgert hat, so scheint es dennoch möglich zu sein, den Begriff der Bonität so weit zu fassen, daß auch die qualitative Beurteilung der Bank durch den Kunden damit bezeichnet werden kann.

Wie mißt nun der Kunde die Bonität "seiner" Bank? Was sind die Kriterien für den Maßstab? Auch hier wird sich der Kunde wieder von seiner Zielsetzung leiten lassen: weitreichende Versorgung mit Bankleistungen bei Wahrung der Selbständigkeit. Ein mögliches Kriterium des Kunden ist das Standing der Bank, das zwar im wesentlichen das Verhalten der Kapitalgeber bestimmt; [2] jedoch auch potente Kapitalnehmer können dieses Kriterium zum Maßstab ihrer Beurteilung machen. Dabei wird der Kunde versuchen zu beurteilen, ob die Bank in ihren Risiken und Fristen so strukturiert ist, daß eine plötzliche Rückforderung des Kredits aus Gründen, die die Bank zu vertreten hat, mehr oder weniger stark, befürchtet werden muß. [3] Das Kriterium für diese Bewertung sei S o l v e n z genannt. [4] Eine Bank, die eine höhere Solvenz zugemessen erhält, ist

---

1) Auf die Bedeutung der Bonität der Unternehmung für ihre Verhandlungsmacht gegenüber ihrer Bank hat KRÜMMEL hingewiesen (KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 230 ff.)

2) Vgl. LIPFERT, H., Nationaler und internationaler Zahlungsverkehr, Wiesbaden 1960, S. 27; BÜSCHGEN, H.E., Der Euro-Dollar-Markt als internationaler Geldmarkt, in: ZfB 37 (1967), S. 11; BRANDES, H., Der Euro-Dollar-Markt, Wiesbaden 1968, S. 161 u. 214; DEPPE, H.D., Bankbetriebliches Wachstum, Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969, S. 69,97,136.

3) Auf die Bedeutung der Fristen- und Losgrößenstruktur der Bank für ihre Kreditpolitik hat JONAS hingewiesen, vgl. JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, a.a.O., S. 20.

4) Vgl. HOFFMANN, H., Dispositionsregeln..., a.a.O., S. 3, FN 1; SCHEIDL,K., Zum Problem bankbetrieblicher Dispositionsregeln, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P., Dienstleistungen in Theorie und Praxis, a.a.O., S. 164.

also für den Kunden wertmäßig höher einzustufen, als eine mit niedrigerer Solvenz.

Darüberhinaus wird der Kunde die K u l a n z der Bank ermitteln, die angibt, inwieweit die Bank entgegenkommend ist bei der Rückforderung eines Kredits. Hier wären also die Bedingungen zu schätzen, bei denen die Bank das Recht in Anspruch nimmt, die Rückführung des Kredits zu fordern bzw. unter denen sie üblicherweise zurückfordert. Auch hier wäre eine Bank mit höherer Kulanz besser zu beurteilen als eine mit niedrigerer Kulanz. [1)]

Bonität kann auch mit Hilfe von Qualitätsmaßstäben ermittelt werden, die sich auf die Leistungsfähigkeit der Bank beziehen. So wäre zu prüfen, inwieweit die Bank dem Ziel einer vollen Versorgung des Kunden mit Bankleistungen entsprechen kann, inwieweit sie die Leistungen, die der Kunde jetzt oder später nachfragen möchte, auch anbietet. Hier wäre also etwa die Anzahl der Leistungsarten insgesamt bzw. die Anzahl der angebotenen Leistungen bezogen auf die nachgefragten zu bestimmen. Unter diesem Kriterium dürfte die Universalbank besser abschneiden als die Spezialbank.

(2) Die Kreditleistung

Wie bei der Beurteilung der angefragten Kreditleistung des Kunden, so soll auch hier die anzubietende Kreditleistung der Bank sowohl von der Größe als auch von der Qualität her betrachtet werden.

(a) Die Höhe des Kredits

Der Kunde wird bei der Ermittlung des Potentials der Bank aufgrund seiner

---

1) JONAS erwähnt in diesem Zusammenhang die frühere First National Bank of New York, die berühmt war "für die Sorgfalt, mit der sie in Kreditbeziehungen eintrat; hatte sie aber Kredit gegeben, so war sie gleicherweise bekannt für ihr Loyalitätsbewußtsein gegenüber ihren Kunden in guten und schlechten Zeiten". So JONAS, H.H., Grenzen..., a.a.O., S. 165. In diesem Fall muß der Kunde den Nachteil der sorgfältigeren Kreditwürdigkeitsprüfung mit dem Vorteil der größeren Kulanz der Bank vergleichen.

Verhandlungsziele der Kredithöhe keine sonderliche Bedeutung zumessen. Für ihn ist nur interessant, ob die Bank aufgrund ihrer Größe in der Lage ist (bzw. glaubt, in der Lage zu sein), einen Kredit in dieser Höhe auszulegen. [1] Eine Bank, die dazu nicht in der Lage ist, scheidet aus den Betrachtungen des Kunden vollständig aus, hat also somit auch keine Verhandlungsmacht für den Kunden in diesem Fall. Alle anderen Banken haben jedoch für den Kunden inbezug auf die Kredithöhe gleich hohes Potential.

(b) Die Qualität der Leistung

Die dem Kunden angebotene Kreditleistung kann von sehr unterschiedlicher Beschaffenheit sein. Sie kann z. B. durch das Maß an Individualität können sein die Anzahl und Dauer der Vorbesprechungen, die hierarchische Stellung des Gesprächspartners (also ob der Kunde mit einem kompetenten Direktor oder mit dem Sachbearbeiter X sprechen "darf") oder das Maß an Gestaltbarkeit bei Spezialleistungen. Unter diesem Kriterium dürfte die Spezialbank besser bewertet werden als die Universalbank. Weitere Maßstäbe für die Qualität der Kreditleistung können Pünktlichkeit, Schnelligkeit, Sicherheit und Genauigkeit der damit verbundenen Zahlungsverkehrsleistung sein. [2] Den Kunden interessieren hier außerdem die Art und der Umfang aller Nebenleistungen, die er benötigen und nachfragen wird. Schließlich ist der Kunde daran interessiert, diese Leistungen möglichst günstig zu erhalten. Der Kunde wird also einer Bank, die ihm die seinen Wünschen und Bedürfnissen angemessenen Kapazitäten zur Verfügung stellt, eher ein höheres Potential zumessen, als einer solchen, die diese Leistungen nicht oder nur mangelhaft anbieten kann.

---

1) Der Fall eines Konsortialkredits wäre analog zu behandeln; hier fragt dann der Kunde danach, ob dieses Konsortium in der Lage ist, Kredit in der gefragten Höhe zu geben.

2) Über Qualitätsmerkmale siehe KLATT, S., Die ökonomische Bedeutung der Qualität von Verkehrsleistungen, Berlin 1965, bes. S. 27 ff. und KALUSSIS, D., Die Qualitätsfunktion im Handel, in BOUFFIER, W. (Hsg.), Funktionen und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Oberparleiter, Wien 1956, S. 67 ff.

Einen Überblick über die Zusammenhänge bietet die folgende Abbildung, wobei wieder die fetten Umrahmungen eine starke Bedeutung, die schwachen eine geringe Bedeutung angeben (Abb. 14).

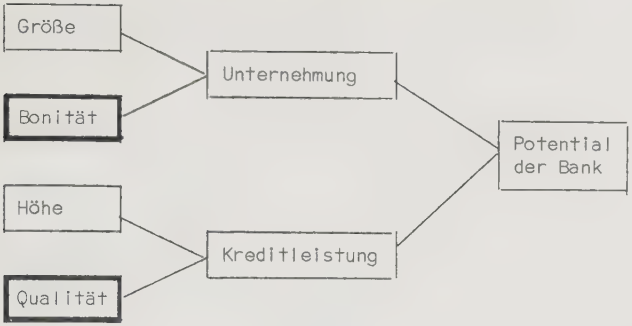


Abb. 14

Das Urteil des Kunden über das Potential der Bank

c) Die Alternativen der Bank

Nach dem Potential, das anhand der Bonität und Größe der betrachteten Unternehmung und der Qualität und Höhe der infrage stehenden Kreditleistung ermittelt wird, ist als letzter Faktor zur Bestimmung der Verhandlungsmacht der Bank der Wert der Alternativen der Bank zu ermitteln. Diese sollen im folgenden dargestellt werden. Dabei sollen wieder die Fälle Alternative "diesen Kreditvertrag vs. keinen Kreditvertrag" und die Möglichkeiten "Kreditvertrag A oder Kreditvertrag B" unterschieden werden.

(1) Alternative "diesen Kreditvertrag oder keinen"

Die Entscheidungstheorie unterscheidet für die Ermittlung der Preisuntergrenze für ein Produkt Situationen, in denen die Unternehmung freie Kapazitäten hat und solche, in denen sie voll ausgelastet ist. [1] Diese

1) Vgl. ENGELS, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre..., a.a.O., S. 166 ff., wo ENGELS vom offenen und geschlossenen Entscheidungsfeld spricht.

Überlegung ist für den Bankbetrieb nur bedingt sinnvoll. Denn zum einen kann - im Einklang mit der Realität - davon ausgegangen werden, daß die Betriebsmittelkapazitäten, also insbesondere EDV-Anlagen und die Personalkapapzitäten, den Belastungen des betrachteten Kredits gewachsen sind, d. h. daß in der benötigten Höhe hier freie Kapazitäten zur Verfügung stehen. [1] Auf der anderen Seite dürften die Kapazitäten der Bank, abgesehen von Zeiten extremer Geld- und Kapitalrestriktionen, immer bis auf die notwendige Höhe der Zahlungsmittelbestände eine Anlage gefunden haben. D. h. es gibt beim Kapital der Bank keine freien Kapazitäten, sie befindet sich immer in einer Engpaßsituation. Wie kann die Bank nun überhaupt die Voraussetzungen für die Kreditgewährung schaffen, wie kann sie die liquiden Mittel beschaffen? Die Antwort darauf lautet: Sie kann Zahlungsmittel bereitstellen - bilanz-theoretisch ausgedrückt - durch Aktivtausch oder durch Bilanzverlängerung.

Beim A k t i v t a u s c h kommt es zur Veränderung der bisherigen Fristen und/oder Risiken und/oder Losgrößen. Eine Fristenänderung läge z. B. vor, wenn Geldmarktpapiere mit noch einmonatiger Laufzeit bei Inanspruchnahme des Kredits veräußert würden, was gleichzeitig eine Risikoerhöhung mit sich bringen könnte. Wenn diese Veräußerung der Geldmarktpapiere außerdem viele Einzelposten umfaßt, handelt es sich zusätzlich noch um eine Losgrößenänderung. Auch bei einem beabsichtigten Verkauf von Aktien oder Anleihen des Umlaufvermögens z. B. ergeben sich Änderungen inbezug auf die Fristen-, Risiken- und Losgrößenstruktur der Bilanz.

Ist eine solche Änderung der Bilanz geschäftspolitisch nicht erwünscht (z. B. weil die Bank schon am äußersten Ende der Risikoskala steht), so besteht die Möglichkeit der B i l a n z v e r l ä n g e r u n g. Dabei wird Kapital zum Zwecke der Kreditvergabe aufgenommen. Das kann in Form von Eigenkapital, also durch eine Kapitalerhöhung erfolgen. Dieses

---

1) Vgl. GÜNTHER, H., Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: ZfB 29 (1959), S. 542 ff.

Vorgehen ist insbesondere dann erforderlich, wenn die Bank an Krediten bereits das "18-fache des haftenden Eigenkapitals" ausgelegt hat und die "Grundsätze" des Bundesaufsichtsamtes einhalten möchte. Eine Bereitstellung flüssiger Mittel kann jedoch auch in Form von Krediten auf dem Geldmarkt durchgeführt werden. Weniger gut eignen sich dazu Kundengelder, da diese meist nicht so kurzfristig zu beschaffen sind. [1]

(2) Alternative zwischen zwei Kreditverträgen

Wie schon oben ausgeführt, sind die Betriebsmittelkapazitäten sehr selten ausgeschöpft, und die Kapitalkapazitäten lassen sich in der Regel leicht erweitern. Ausnahmesituationen der gesamten Volkswirtschaft bzw. der betrachteten Bank können jedoch auch diesen Fall realistisch werden lassen. Die Bank wird wohl denjenigen Vertrag vorziehen, der ihr in allen Punkten besser erscheint, oder - wenn eine so klare Ordnung nicht gegeben werden kann - den, den sie in den wesentlichen Punkten, die in ihrer Dringlichkeit zu bewerten sind, höher einschätzt.

Die Ermittlung der Verhandlungsmacht der Bank durch den Kunden zeigt grundsätzlich die gleichen Züge wie die der Verhandlungsmacht des Kunden durch die Bank. Es darf jedoch behauptet werden, daß die Bedeutung der Informationsbereitschaft des Gegners für den Kunden weit weniger wichtig ist, als für die Bank. Bei der Beurteilung des gegnerischen Potentials erweist sich auch hier eine Aufgliederung nach der Unternehmung der Bank und ihren verfügbaren Leistungen als sinnvoll. Auf der einen Seite ist hier die Solvenz und die Kulanz der Bank für ihr Potential ausschlaggebend, auf der anderen Seite die Qualität der anzubietenden Leistungen, die an den von dem Kunden jetzt oder in der Zukunft benötigten Leistungen gemessen wird. Die Alternativen der Bank haben im Bewußtsein des Kunden die gleiche Bedeutung wie die Alternativen des Kunden im Kopf der Bank: Sie zeigen an,mit welcher Wahrscheinlichkeit damit gerechnet werden muß, daß die geplante Geschäftsverbindung nicht zu-

1) Vgl. HAUSCHILDT's situative und strukturelle Liquiditätssicherung in: HAUSCHILDT, J., Finanzvorstand, Treasurer, Controller, a.a.O., S. 167.

standekommt. Gute Alternativen geben der Bank schon bei geringem eigenen Nachgeben die Möglichkeit, die Verhandlung abzubrechen und andere Alternativen zu berücksichtigen. Das Schema für die Beurteilung der Verhandlungsmacht der Bank durch den Kunden ist in einer Abbildung noch einmal anschaulich dargestellt (Abb. 15). Auch hier kann - wenn auch nicht in so strenger Weise - damit gerechnet werden, daß eine Bank, deren Informationsbereitschaft sehr hoch ist, im Vergleich zu anderen Banken auch über hohes Potential verfügt und daß ihr dieses schließlich gute Alternativen verschafft.

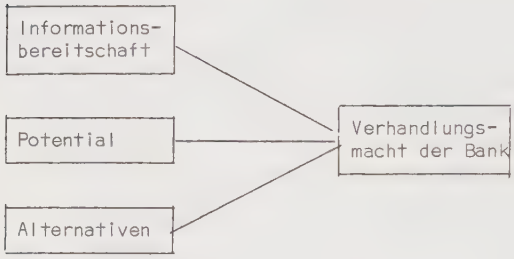


Abb. 15
Das Urteil des Kunden über die Verhandlungsmacht der Bank

3. Die Beurteilung der Verhandlungsmacht

Wir haben oben die Ermittlung der Verhandlungsmacht der beiden Parteien Bank und Kunde im Urteil ihres Gegners dargestellt. Dabei wurde die Verhandlungsmacht einer Partei als Faktor der Konzessionsbereitschaft der anderen Partei bezeichnet. Das Maß dieser Nachgiebigkeit beruht aber jetzt nicht nur auf der gegnerischen Verhandlungsmacht qua Informationsbereitschaft, Potential und Alternativen, sondern auch darauf, wie der Gegner die eigene und fremde Verhandlungsmacht beurteilt. Erst daraus ergibt sich zusammen mit den Verhandlungszielen der beiden Parteien das subjektiv geplante Maß an Nachgiebigkeit in der Verhandlung. Es kommt schließlich auf die Differenz zwischen der eigenen und der dem Gegner zugemessenen Verhandlungsmacht an, die das Maß der eigenen Nachgiebigkeit

bestimmt. [1]

Die Beurteilung der Verhandlungsmacht der Gegenpartei erfolgt anhand der oben dargelegten Kriterien. Wie aber kann ermittelt werden, welche Verhandlungsmacht der Gegner dem Beurteilenden zumißt? Hierfür lassen sich natürlich keine genauen Angaben machen, zumal es das Bestreben der Parteien sein wird, die dem Gegner zugemessene Verhandlungsmacht diesem gegenüber als gering zu bezeichnen, diesen aber gleichzeitig über die wirklich geschätzte Höhe im Unklaren zu lassen. Es lassen sich jedoch Anhaltspunkte angeben, die auf das vom Gegner einem selbst zugeordnete Maß an Verhandlungsmacht hindeuten.

Da wären zum einen Erfahrungen und Ergebnisse früherer Verhandlungen zu nennen. Ein starkes Nachgeben der Partei A in früheren Verhandlungen läßt darauf schließen, daß er die Verhandlungsmacht der Partei B hoch eingeschätzt hat. Unter der Voraussetzung, daß sich an den Daten der Kriterien der Verhandlungsmacht im Vergleich zu den früheren Verhandlungen nichts geändert hat, gibt das Verhalten der Partei B in früheren Verhandlungen einen ersten Anhaltspunkt für die Einschätzung seiner jetzigen Verhandlungsmacht.

Die Beurteilung der Kriterien der Verhandlungsmacht ist weitgehend einheitlich und läßt keine allzu großen Abweichungen innerhalb verschiedener Personen erkennen. Insbesondere die Beurteilung des Potentials des Kunden durch die Bank erfolgt anhand von allgemein anerkannten Maßstäben.[2]

Insofern kann sich der Kunde selbst ein Urteil über seine Verhandlungsmacht machen. Die Beurteilung der Existenz von Alternativen ist demgegenüber ausgesprochen schwierig. Hier kann nur die allgemeine Marktlage als sicheres Indiz angesehen werden. Ansonsten bieten sich dabei

---

1) Vgl. HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit" ..., a.a.O., S. 171 ff.

2) Vgl. auch FIDRICH, K., Kreditanträge..., a.a.O., S. 27 f., SALZMANN, K., Grenzen der Bankbetriebspolitik. Eine Untersuchung über den betriebspolitischen Handlungsspielraum im Nichtzentralbankensektor, Diss. Mannheim 1968, S. 130 ff.; TANNENBAUM, A.S., An event-structure approach to social power and to the problem of power comparability, in: Behavioral Science 7 (1962), S. 315 ff.

Möglichkeiten der Täuschung (Bluff), die der Gegner nicht erkennen kann.

Schließlich sind die Konzessionen dieser laufenden Verhandlung das Hauptindiz für die Zumessung von Verhandlungsmacht. Häufiges Nachgeben des Gegners kann als Zeichen für selbst zugemessene relativ niedrige Verhandlungsmacht angesehen werden. Es darf jedoch angemerkt werden, daß dieses Indiz meist erst recht spät zur Verfügung steht - zumal dann, wenn Verhandlungen sich nur über wenige Runden erstrecken, was bei Kreditverhandlungen üblich ist.

C) Verhandlungsstrategie der Parteien

Ein letztes Kriterium der subjektiv geplanten Vorschläge und Konzessionen der Verhandlung ist die Strategie der Parteien. Dabei sei mit Strategie der Plan der Vorschläge und Konzessionen über die Dauer der Verhandlung bis zum Ergebnis bezeichnet. [1] Unter Zugrundelegung der Verhandlungsziele der eigenen und der gegnerischen Partei und auch der geschätzten Verhandlungsmacht des Gegners und unter Berücksichtigung der eigenen Verhandlungsmacht im Urteil des Gegners kann jeder Verhandlungsteilnehmer seine einzelnen Vorschläge für die Verhandlung planen. Ein niedriger Erster Vorschlag des Kunden verschafft diesem die Möglichkeit, im Laufe der Verhandlung ohne große tatsächliche Konzessionen nachzugeben und damit nach dem allgemein anerkannten Grundsatz der Reziprozität auch entsprechende Gegenleistungen zu verlangen. Zudem verschafft ein schrittweises Nachgeben der einen Partei im Vergleich zu einem starren Festhalten am Ersten Vorschlag der anderen Partei ein Erfolgserlebnis, was dieser die Verhandlung angenehmer erscheinen läßt und sie auch dadurch konzessionsbereiter macht. Diesem Vorteil eines niedrigen Ersten Vorschlags mit der Möglichkeit mehrerer Konzessionen steht jedoch - insbesondere bei geringfügigem Potential und keinen vergleichbaren Alternativen - der Nachteil gegenüber, daß häufiges Nachgeben die eigene Verhandlungsmacht im Urteil des Gegners auf Null absinken lassen kann. Um den strategischen Aspekt der Höhe und der Terminierung der Vorschläge

1) Vgl. oben S. 78 ff.

noch einmal zusammenzufassen: Allzuhohe Anfangsgebote des Kunden lassen auf niedrig eingeschätzte eigene Verhandlungsmacht schließen und geben keinen Raum für weiteres Nachgeben. Zu niedrige Anfangsgebote des Kunden bergen die Gefahr in sich, daß für einen Abschluß des Vertrags hohe und/oder häufige Konzessionen notwendig werden, die zu einer niedrigen gegnerischen Einschätzung der eigenen Verhandlungsmacht und damit auch zu einem schlechteren Ergebnis für den Kunden führen. Für die Bank gilt umgekehrt das gleiche.

Die Verhandlungsziele, die Verhandlungsmacht und die Verhandlungsstrategie der Parteien bestimmen die Höhe und Terminierung der geplanten Vorschläge (Abb. 16). Sie stellen den subjektiven Teil der Bestimmungsfaktoren des Verhandlungsergebnisses dar.

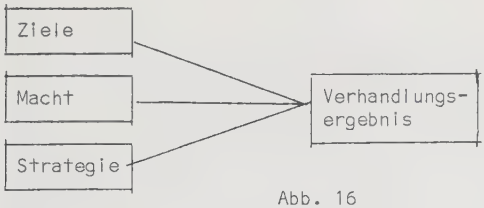


Abb. 16
Die subjektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis

II. Objektive Einflußfaktoren auf das Ergebnis

Neben den subjektiven, durch die Parteien beurteilbaren Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis stehen objektive Bestimmungsgrößen des Ergebnisses. Sie sind einer objektiven Messung zugänglich und hängen nicht ab von der jeweils individuellen Beurteilung durch die Parteien. Ihre Wirkungsweise ist Gegenstand sozialpsychologischer Forschungen, deren Ergebnisse wir im folgenden verwenden wollen. Als die objektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis haben wir hier die Persönlichkeit der Delegierten und die Organisation der Verhandlungsdelegationen zu betrachten.

A) Persönlichkeit der Delegierten

Wir untergliedern hier die Persönlichkeit der Verhandlungsteilnehmer in

deren Eigenschaften und in ihre Beziehungen zueinander. [1]

1. Eigenschaften der Delegierten

Das Gesamt der Eigenschaften eines Menschen kann als seine Persönlichkeit bezeichnet werden. [2] Sie ist jedoch ein so komplexes Gebilde, daß es der Wissenschaft noch nicht gelungen ist, sie in ihre Bestandteile zu zerlegen und einer Messung zugänglich zu machen. [3] Als die wesentlichen Eigenschaften - und hier herrscht eine gewisse Übereinstimmung - können die Fähigkeiten eines Menschen, seine Einstellungen und seine äußere Erscheinung aufgefaßt werden.

a) Fähigkeiten

Die biologischen Anlagen des Menschen prägen sich im Laufe seines Lebens - durch sozialpsychologische Prozesse wie z. B. Anpassung, Kommunikation, Identifikation und vor allem Lernen beeinflußt [4] - in seine körperlichen und geistigen Fähigkeiten aus. Die ersteren, auch als Fertigkeiten oder Techniken bezeichnet, sind in der Regel für die Bestimmung des Verhandlungsergebnisses nicht relevant. Die geistigen Fähigkeiten jedoch scheinen einen merklichen Einfluß auf das Ergebnis zu haben. Die Intelligenz als "Leistungsgrad der psychischen Funktionen bei ihrem Zusammenwirken in der Bewältigung neuer Situationen" [5] bestimmt insbesondere das Urteil über

---

1) MARLOWE,D., GERGEN, K.J. und DOOB, A.N., Opponent's personality, expectation of social interaction, and interpersonal bargaining, in: SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 255, die von "personality dispositions" sprechen.

2) GUILFORD, J.P., Personality, New York 1959, S. 6; LERSCH, P., Aufbau der Person, 10. Aufl., München 1966, S. 18 ff.

3) vgl. FRANCIS, E.K., Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, Bern-München 1957, S. 33.

4) DEWEY,R. und HUMBER, W.J., An Introduction to Social Psychology, New York und London 1966, S. 141 ff.

5) ROHRACHER, H., Einführung in die Psychologie, Wien und Insbruck 1965, S. 5.

die vermuteten gegnerischen Verhandlungsziele. Außerdem können geistige Fähigkeiten den Gegner so stark beeindrucken, daß er seine Ansprüche niedrig ansetzt bzw. senkt. Ähnlich wie bei der Beurteilung der Verhandlungsmacht, bei der es auf die relative Verhandlungsmacht der Partei im Vergleich zur anderen Partei ankam, sind auch hier die Fähigkeiten der Delegierten der einen Partei im Vergleich zu denen der anderen Partei in Relation zu sehen. Gleichmäßig hochqualifizierte Delegierte werden das Ergebnis der Verhandlung kaum zu ihren eigenen Gunsten beeinflussen, während ein hochqualifizierter Delegierter einen weniger fähigen stark beeinflussen kann.

b) Einstellungen

Auch die Einstellungen des Menschen werden im Laufe seines Lebens durch Erfahrungen mit der Umwelt erworben. [1] Man unterscheidet Einstellungen zur Umwelt, z. B. Aggressivität und Eigenbrötelei, und Einstellungen zu sich selbst,z. B. das Selbstbewußtsein. [2] Es ist noch wenig geklärt, in welcher Weise die Einstellungen der Delegierten zur Umwelt und zu sich selbst das Verhandlungsergebnis zu bestimmen vermögen. [3] Nach den vorliegenden und unten zitierten Forschungsberichten kann es als wahrscheinlich gelten, daß die Selbsteinschätzung der Delegierten als Einstellung zum eigenen Ich eine Bedeutung für das Verhandlungsergebnis hat. Da Selbsteinschätzung und Meinungsänderung stark negativ korrelieren, [4] ist

---

1) Vgl. LAING, R.D., PHILLIPSON, N.H. und LEE, A.R., Interpersonelle Wahrnehmung, a.a.O., S. 15 f.

2) Vgl. JUNG, C.G., Psychologische Typen, 10. Aufl., Zürich 1966, S. 130.

3) LAMM untersuchte den Einfluß des Dominanzstrebens in Verhandlungen auf die Abbruchhäufigkeit, Dauer und Konzessionshöhe, LAMM, H., Soziale und Persönlichkeits-Einflüsse auf das Verhandeln, a.a.O., S. 167. Vgl. auch die Übersicht bei HOLLANDER, E.P., Principles and Methods of Social Psychology, New York, London, Toronto 1967, S. 149 ff.

4) So COHEN, A.R., Some implications of self-esteem for social influence, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, New Haven und London 1959, S. 102 ff, hier S. 108 ff.

zu vermuten, daß eine positive Selbsteinschätzung der Delegierten auch das Ergebnis für sie günstiger werden läßt. Eine andere Untersuchung hat ergeben, daß die Anpassung an die Umwelt, insbesondere an die Gesellschaft, den angepaßten Delegierten zu ungünstigeren, seinen Verhandlungsgegnern zu günstigeren Ergebnissen gelangen läßt. [1] Zu vermuten ist allgemein, daß positive Einstellungen zu sich selbst für den Delegierten ein günstigeres Verhandlungsergebnis erwarten lassen, während positive Einstellungen zur Umwelt eher den gegenteiligen Schluß zulassen.

c) Äußere Erscheinung

Schließlich kann auch der Phänotyp des Delegierten von Einfluß auf das Ergebnis sein. Wenn auch die Bedeutung, die KRETSCHMER dem Körperbau zumißt, [2] von modernen Psychologen als nicht bewiesen abgelehnt wird, [3] so sind doch Aussagen darüber möglich, daß die äußere Erscheinung den Verhandlungsgegner zu beeindrucken vermag. In Untersuchungen über die Körpergröße inbezug auf die Beeinflussungswirkung haben sich Hypothesen, die großen Personen generell eine höhere Beeinflussungskraft zumessen als kleinen Personen, nicht bestätigt. [4] Hingegen fanden sich zustimmende

---

1) Vgl. BARTOS, O.J. Determinats and consequences of toughness, in: SWINGLE, P.G. (Hsg.) Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 55 ff., wobei die Angepaßtheit auf der Grundlage des CPI-Verfahrens (California Personality Inventory) gemessen wurde, dazu s. GOUGH, H.G., California Personality Inventory, Palo Alto, Calif. 1960.

2) KRETSCHMER, E., Körperbau und Charakter, 25. Aufl., Berlin 1967.

3) GRAUMANN, C.F., Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung, in: LERSCH, P. und THOMAE, H. (Hsg.), Handbuch der Psychologie, 4. Bd., Göttingen 1960, S. 94 ff.

4) BAKER, E.E. und REDDING, W.C., The effects of perceived tallness in persuasive speaking. An experiment, In: Journal of Communication 12 (1961), S. 52 ff.

Ergebnisse für die Hypothese, daß attraktive Personen eher beeinflussen können als unattraktive, selbst dann, wenn die attraktiven ihre Beeinflussungsabsicht erkennen lassen. [1]

2. Persönliche Beziehungen

Einen nicht unerheblichen Einfluß auf den Ausgang von Kreditverhandlungen haben persönliche Beziehungen der Parteienvertreter zueinander. [2]

"Freundschaften und Bekanntschaften können für eine Kredithergabe und die für diesen Kredit geltenden Preise von erheblich größerer Bedeutung sein als das Ergebnis der Kreditwürdigkeitsprüfung und als das Verhältnis der rein ökonomischen Verhandlungsmacht des Kreditinstituts einerseits und des Kreditkunden andererseits" [3] Dabei ist jedoch eine beiderseitige Wirkung von persönlichen Beziehungen zu erkennen. Die Bank wird durch eine erhöhte Informationsbereitschaft des Kunden einen tieferen Einblick in die Daten der Verhandlungsmacht erhalten und sich so ein genaueres Bild über die tatsächliche Verhandlungsmacht bilden können. Sie kann außerdem dem Kunden gegenüber viel direkter und spontaner reagieren und Hinweise für dessen Geschäftspolitik geben. Persönliche Beziehungen haben für den Kunden meist die Auswirkung, daß für ihn günstigere Konditionen ausgehandelt werden (die die Bank wegen der höheren Informationsbereitschaft des Kunden auch theoriegerecht honorieren kann) - sei es, daß niedrigere Sätze als normal ausgehandelt werden, oder daß bei etwas bedenklicher Lage des Kunden dennoch das Kreditverhältnis begonnen bzw.

---

1) MILLS, J. und ARONSON, E., Opinion change as a function of the communicator's attractiveness and desire to influence, in: Journal of Personality and Social Psychology 1 (1965), S. 173 ff.

2) Vgl. STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs..., a.a.O., S. 106 ff; GROSSACK, M.M., Consumer Psychology for Humanized Bank Marketing, Hull, Mass. 1971, S. 12.

3) LIPFERT, H., Die Preispolitik der Banken und Sparkassen im Kreditgeschäft, in: ZfB 34 (1964), S. 164.

aufrechterhalten wird. [1]

Es sei noch vermerkt, daß es sich nicht unbedingt um Freundschaften auf der höchsten Ebene handeln muß. Auch die gute persönliche Beziehung des Kreditsachbearbeiters zum Vertreter des Kunden kann zu günstigeren Ergebnissen für den Kunden führen.

B) Organisation der Delegationen

Als letzte der Einflußgrößen auf den Ausgang von Verhandlungen seien organisatorische Faktoren genannt. Diese sollen sich zum einen auf die Verhandlungsführung und zum anderen auf die Struktur der Delegation richten.

1. Verhandlungsleitung

Während bei der Verhandlung durch mehrere Vertreter die Struktur des Teams von Bedeutung sein kann, ist bei nur einer Person das Augenmerk auf ihre hierarchische Stellung zu lenken. Ganz allgemein kann gesagt werden, daß Verhandlungsführer einer höheren oder der höchsten Ebene in der Regel nicht nur wegen mitunter größerer Fähigkeiten in der Verhandlungsführung, sondern vor allem wegen des Eindrucks auf das Gegenüber eine positive Wirkung auf den Ausgang der Verhandlung haben werden.

Nun liegen zu diesem Fragenkomplex erst wenige Arbeiten vor. Während einige sich allgemein auf Verhandlungen beziehen, [2] beschäftigen sich andere speziell mit der Vertretung in der Kreditverhandlung. [3]

---

1) Vgl. den ähnlichen Effekt durch das mitgliedschaftliche Verhältnis bei den Banken des genossenschaftlichen Sektors, dessen Bedeutung von KRÜMMEL jedoch als gering angesehen wird (KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen..., a.a.O., S. 186 ff.

2) Vgl. FRANK, J.D., Sanity and Survival, New York 1967, HERMANN, M.G. und KOGAN, N., Negotiation in leader and delegate groups, in: JCR 12 (1968), S. 332; LAMM, H., Bilaterales Verhandeln in Abhängigkeit vom Status, in: IRLE, M. (Hsg.), Bericht über den 26. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Tübingen 1968, Göttingen 1969, S. 68 ff.

3) HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung,a.a.O., bes. S. 98 ff., 105 ff. u. 175 ff.

Die Ergebnisse dieser Forschungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Verhandlungen durch den Finanzleiter der ersten Ebene des Kunden erbringen ein für den Kunden günstigeres Ergebnis als wenn der Kunde durch den Finanzleiter der zweiten Ebene vertreten ist. [1] Dies kann im Lichte unserer obigen Ausführungen damit erklärt werden, daß die Fähigkeiten und Einstellungen des Vertreters der ersten Ebene höher bzw. günstiger sind und/oder diese auf den Gegner einschüchternd wirken und/oder zu größeren und schnelleren Konzessionen veranlassen. Eine andere Hypothese besagt, daß ranghohe Verhandlungsdelegierte wegen ihrer höheren Kompetenzen eher in der Lage sind, Konzessionen zu machen. [2] Andere verweisen auf die bestehenden Rechenschaftspflichten der Delegierten der ersten Ebene hin, die zu härterer Verhandlungsführung verpflichtet. [3] Obwohl diese Untersuchungen alle im Hinblick auf den Status der b e i d e n Verhandlungsdelegierten angestellt wurden, kann man sie vielleicht als Stütze der obigen Hypothese bezeichnen.

2. Verhandlungsdelegation

In diesem Abschnitt sollen Probleme der Anzahl der Delegationsmitglieder, ihrer hierarchischen Stellung und der Struktur der Delegationsmitglieder wie der hierarchischen Beziehung der Mitglieder der beiden Delegationen zueinander behandelt werden.

a) Anzahl der Delegationsmitglieder

Neben den Erfahrungen der Kleingruppenforschung, daß arbeitende Gruppen,

---

1) HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung, a.a.O., S. 184.

2) HERMANN, M.G. und KOGAN, N., Negotiation in leader and delegate groups, a.a.O., S. 332 f.

3) vgl. LAMM, H., Bilaterales Verhandeln..., a.a.O., S. 68 f.; vgl. auch HAX, H., Die Koordination von Entscheidungen, a.a.O., S. 201, wo HAX die Verpflichtung zur Rechenschaftslegung als Mittel zur Durchsetzung von Zielen anführt.

je nach dem Problem und der Art der Mitglieder, nicht mehr als sieben und nicht weniger als drei Mitglieder umfassen sollen, sind aus dieser Richtung keine Erkenntnisse für unser Problem zu gewinnen. Wir wollen davon ausgehen, daß tatsächlich die Anzahl nach oben sehr schnell begrenzt sein dürfte. Nach unten jedoch dürfte es im Hinblick auf ein möglichst gutes Verhandlungsergebnis für die betrachtete Partei keine generelle Grenze geben: Eine Person kann unter Umständen mehr herausholen als drei oder fünf Delegierte es vermögen. Denn hier ergibt sich das Problem der Koordination und Abstimmung innerhalb der Delegation. Es wäre außerdem zu prüfen, inwieweit das zahlenmäßige Verhältnis der Delegationen Einfluß auf das Ergebnis hat.

b) Hierarchische Stellung der Delegationsmitglieder

In Analogie zu unserer Hypothese zum Rang des Delegationsleiters kann hier ohne unzulässige Verallgemeinerung angenommen werden, daß mit höherem Rang der einzelnen Verhandlungsdelegierten die Wahrscheinlichkeit eines für diese Partei günstigen Ergebnisses wächst im Vergleich zum niedrigeren Rang der Delegationsmitglieder. Dabei ist der relative Rang der Mitglieder einer Delegation zu den Mitgliedern der anderen Delegation zu beachten.

c) Struktur der Delegationsmitglieder

Auch inbezug auf die Rangstruktur der Delegation sei die obige Hypothese als Vorbild genommen. Dann ergibt sich, daß z. B. bei einem Mitglied der höchsten und einem der zweiten hierarchischen Ebene in der Delegation die Wahrscheinlichkeit eines für sie günstigen Ergebnisses größer ist als bei einem Mitglied der zweiten und einem der dritten Ebene.

Die Frage der Bedeutung der Vertretung eines Generalisten vs. der eines Spezialisten ist bereits untersucht worden. [1] Dabei hat sich ergeben,

---

1) Vgl. HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung, a.a.O., S. 186 f.

daß Verhandlungen, die durch einen Generalisten geführt werden, für diesen günstiger ausfallen, als für die andere Partei. [1] Eine mögliche Erklärung dafür könnte die Tatsache sein, daß Generalisten im allgemeinen auch über einen höheren Rang verfügen als Spezialisten und insofern den Gegner schon eher zum Nachgeben bewegen.

d) Hierarchische Beziehung der beiden Delegationen

Es bedarf wohl keiner besonderen Erläuterung mehr, wenn behauptet wird, daß bei höherem Rang der Kundendelegation im Vergleich zu dem Rang der Mitglieder der Bankendelegation die Wahrscheinlichkeit eines günstigeren Ausgangs für den Kunden wächst und umgekehrt. Wie steht es aber im Fall gleichen hierarchischen Rangs der Delegationsmitglieder? [2] Nun, es ist sicher, daß der Rang eines Delegierten nicht unabhängig von der zugehörigen Unternehmung betrachtet werden kann. Diese Aussage präzisiert insofern auch unsere obengenannten Hypothesen. Denn es ist möglich, daß eine als unangemessen hoch empfundene Vertretung der Bank für einen relativ (im Verhältnis zur Bank) kleinen Kredit der Bank als Zeichen eigener Schwäche ausgelegt wird. In diesem Fall würde eine hohe Position zu für diese Partei ungünstigen Ergebnissen führen. Inwiefern gleichartig hohe bzw. niedrige Ränge der Repräsentanten das Ergebnis beeinflussen, erscheint nur am Rande interessant, da diese Überlegungen lediglich über die gesamte Konzessionshöhe und die Abbruchwahrscheinlichkeiten Auskunft geben. [3]

Im Falle, daß es einer Partei jedoch daran gelegen ist, überhaupt einen Vertrag (und sei es auch zu für sie schlechten Bedingungen) zu bekommen, sind diese Hypothesen interessant. Sie besagen, daß die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses bei ranghöheren Verhandelnden größer ist, als bei

---

1) Vgl. ebenda, S. 187.

2) Man denke an die Wirkung des Prinzips der countervailing power; vgl. dazu GALBRAITH, J.K., American Capitalism. The Concept of Countervailing Power, 2. Aufl., Boston 1956, S. 180 ff.; ENDRESS, R., Die Unternehmung im Gefüge der Marktmacht, in: RÜHLE von LILIENSTERN, H. (Hsg.), Die informierte Unternehmung, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung, Berlin 1972, S. 110.

3) vgl. LAMM, H., Soziale und Persönlichkeits-Einflüsse auf das Verhandeln, a.a.O., S. 167 ff. bes. S. 173 ff.

niedrigeren. [1] Andere Forschungen haben ergeben, daß insbesondere unter Berücksichtigung der Variablen "Dominanzstreben der Unterhändler" dominanzniedrige Vorgesetzte härter verhandeln als ihre Untergebenen. [2] Dominanzhohe Untergebene neigen danach zu geringeren Konzessionen. [3]

Die objektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis sind oben dargestellt worden. Dabei wurde die Betrachtung der Persönlichkeit der Delegierten in deren Eigenschaften und persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern unterscheidlicher Delegationen geteilt, während die Organisation in die Verhandlungsleitung und die Verhandlungsdelegation differenziert wurde. Die Wirkungsweise dieser Faktoren zeigt die Abb. 17 noch einmal in anschaulicher Form.

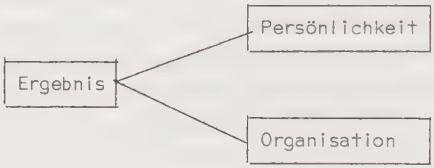


Abb. 17

Die objektiven Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis

1) Vgl. HERMANN, M.G. und KOGAN, N., Negotiation in leader and delegate groups, a.a.O., S. 335 f.

2) Vgl. LAMM, H., Soziale und Persönlichkeits-Einflüsse auf das Verhandeln, a.a.O., S. 180.

3) ebenda.

Im vorliegenden Vierten Teil wurden die Einflußfaktoren auf das Verhandlungsergebnis dargestellt. Dabei wurde davon ausgegangen, daß die einzelnen Faktoren im wesentlichen statisch sind, d. h. zu Beginn der Verhandlung werden die Faktoren beurteilt bzw. gemessen und verbleiben dann in diesem Zustand über die Dauer der Verhandlung. Das läßt jedoch die Dynamik der Verhandlung und damit die Möglichkeit einer Beeinflussung der Determinanten durch die Verhandlungsteilnehmer im Laufe der Verhandlung außer Betracht. Dieser wichtige Aktionsparameter der Beeinflussung der Determinanten durch die Verhandlungsteilnehmer soll im folgenden Teil untersucht werden.

FÜNFTER TEIL: BEEINFLUSSUNG DER DETERMINANTEN DES ERGEBNISSES DER KREDITVERHANDLUNG

Nachdem im vorigen Teil die einzelnen Bestimmungsgrößen des Verhandlungsergebnisses dargestellt wurden, sollen nun in praktisch-normativer Weise Möglichkeiten der Beeinflussung dieser Größen dargestellt werden (Abb. 18).

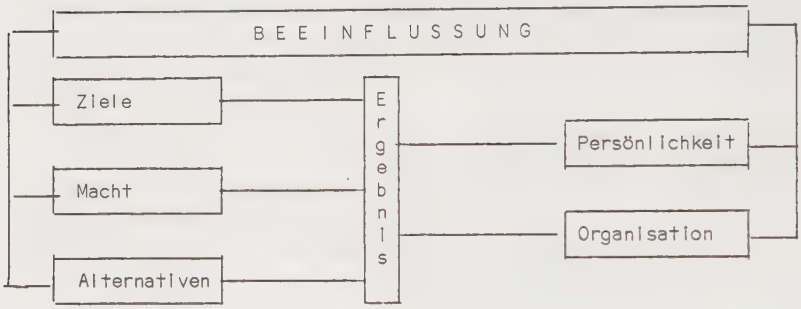


Abb. 18
Die Beeinflussung der Determinanten des Ergebnisses

Dabei soll unter Beeinflussung ein bewußtes Verhalten einer Person in einem Interaktionsprozeß verstanden werden, [1] womit diese versucht, das Ergebnis gemäß der eigenen Zielvorstellung zu verändern. Die jeweils beeinflussende Person möchte also den Gegner durch ihre Beeinflussung zu

1) Vgl. SIMON, H.A., Authority, in: ARENSBERG, C.M., u.a. (Hsg.), Research in Industrial Human Relations. A Critical Appraisal, New York, 1957, S. 103 f.; LUTHE, H.O., Interpersonale Kommunikation und Beeinflussung. Beitrag zu einer soziologischen Theorie der Kommunikation, Stuttgart 1968, S. 12 ff; GRAUMANN, C.F., Interaktion und Kommunikation, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd. Sozialpsychologie, 2. Halbbd. Forschungsbereiche, Göttingen 1972, S. 1117 ff., insbes. S. 1124 und 1179, vgl. auch die Literatur zum Machtbegriff, S. 91 oben.

Konzessionen bewegen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob der Gegner seinen Gegenvorschlag für ein Zugeständnis hält oder nicht. [1] Die Meinung des Beeinflussenden ist hier maßgeblich.

Die Darstellung der Beeinflussung soll in eine Betrachtung der sich beeinflussenden Personen, der Mittel der Beeinflussung und der Strategie der Beeinflussung aufgeteilt werden.

Zur Erklärung des Phänomens der Beeinflussung bedienen wir uns der Interaktionstheorie, [2] die als eine Weiterentwicklung und Verallgemeinerung der ökonomischen Grundannahme, daß der Mensch nach Nutzenmaximierung [3] strebe, aufgefaßt werden kann. Die Interaktionstheorie in der hier verwendeten Form besagt, daß menschliches Verhalten durch positive und negative Motivationen (Sanktionen) bestimmt wird. [4] Dabei werden auch die Zurückweisung konfliktärer und die Annahme kompatibler Informationen als Belohnung empfunden. [5]

---

1) Mit dieser Betrachtungsweise befinden wir uns im Gegensatz zu KLIS, der darauf abstellt, "wie der Empfänger die Situation wahrnimmt" (KLIS, M., Willensdurchsetzung durch Überzeugung und Manipulation. Ein Beitrag zur Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969).

2) Zur Interaktionstheorie siehe HOMANS, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960 (Orginal: The Human Group, New York 1950); derselbe, Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968 (Original: Social Behavior. It's Elementary Forms, New York 1961); NEWCOMB, T.M., TURNER, R.H. und CONVERSE, P.E., Social Psychology: The Study of Human Interaction, New York 1965; MALEWSKI, A., Verhalten und Interaktion. Die Theorie des Verhaltens und das Problem der sozialwissenschaftlichen Integration, Tübingen 1967; ARGYLE, M., Social Interaction, London 1969 und die Rezension von CRANACH, M.v. und KONAU, E., Die Elemente der Interaktion als unerkanntes Kerngebiet der Sozialpsychologie, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 1 (1970), S. 377 ff.

3) Vgl. KATONA, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S. 234 ff.

4) Vgl. HOMANS, C.G., Elementarformen sozialen Verhaltens, a.a.O., S. 11, wo HOMANS menschliches Verhalten als Funktion von Belohnungen und Strafen bezeichnet.

5) MALEWSKI, A., Verhalten und Interaktion..., a.a.O., S. 56.

I. Die Person in der Beeinflussung

Wie bereits oben erwähnt, spielen unter dem Gesichtspunkt der Beeinflussung Persönlichkeitsfaktoren eine Rolle. Das gilt sowohl für die beeinflußte als auch für die beeinflussende Person.

A) Die beeinflußte Person

Hier soll erläutert werden, inwieweit Persönlichkeitsfaktoren der zu beeinflussenden Person von Bedeutung für ihre Beeinflußbarkeit in der Kreditverhandlung sind. [1] Wir wollen hier wieder in Fähigkeiten, Einstellungen und persönliche Beziehungen zum Gegner trennen.

1. Fähigkeiten

Von allen Fähigkeiten eines zu beeinflussenden Verhandlungsteilnehmers sind wohl weniger die körperlichen als seine geistigen Fähigkeiten für die Wirkung einer bestimmten Beeinflussung zu berücksichtigen. Dabei kommt der Intelligenz die tragende Bedeutung zu.

Eine diesbezügliche Hyptohese behauptet, daß ein höherer Intelligenzgrad eine größere Beeinflußbarkeit zur Folge habe; diese Annahme konnten frühere Tests nicht unterstützen, ja, es wurden sogar negative Korrelationen gemessen. [2] Neuere Forschungen haben sowohl positive als auch negative Beziehungen ermittelt, je nachdem, welche Arten von Argumenten bei den Beeinflussungsversuchen verwendet wurden. [3]

---

1) Vgl. auch LINTON, H. und GRAHAM, E., Personality correlates of persuasibility, in: JANIS, I.L. und HOVLAND, C.I. (Hsg.), Personality and Persuasibility, New Haven und London 1959, S. 69 ff. und die sehr breite Übersicht über die Forschungen über die Zusammenhänge von Persönlichkeit und Beeinflussung von BLAKE, R.R. und MOUTON, J.S., The experimental investigation of interpersonal influence, in: BIDERMAN, A.D. und ZIMMER, H., (Hsg.), The Manipulation of Human Behavior, New York 1961, S. 216 ff.

2) Vgl. WEGROCK, H.J., The effect of prestige suggestibility on emotional attitude, in: Journal of Social Psychology 5 (1934), S. 384 ff.

3) So HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, New Haven und London 1953, S. 181.

Offenbar ist der Begriff der Intelligenz so komplex, daß die Hypothesen in dieser undifferenzierten Weise nicht sinnvoll sind und die verschiedenen Beziehungen zwischen Intelligenz und Beeinflußbarkeit verdecken. [1] Man kann die Intelligenz in drei untereinander sich beeinflussende Komponenten auflösen, [2] in die Aufnahmefähigkeit (learning ability), die Kritikfähigkeit (critical ability) und die Interpretationsfähigkeit (ability to draw inferences).

Wenn auch die Operationalisierung der nachfolgenden Hypothesen inbezug auf die Messung der Intelligenz des Verhandlungspartners Schwierigkeiten machen könnte, [3] so glauben wir dennoch, daß die Kenntnis dieser Hypothesen einen Anhaltspunkt für die Beeinflussung in der Kreditverhandlung geben können.

Über die Bedeutung der Intelligenz in Beeinflussungsversuchen lassen sich nun folgende Aussagen entwickeln: Durch lange und komplizierte Argumentationsketten sind intelligente Personen eher zu beeinflussen als unintelligente. Die Begründung für diese Hypothese ist durch die höhere Aufnahmefähigkeit der intelligenten Personen gegeben.

Intelligente Personen sind durch logische Argumente eher zu beeinflussen, als weniger intelligente. [4] Hierfür liefert die höhere Interpretationsfähigkeit der intelligenten Person die Begründung.

Durch Gemeinplätze, falsche und unlogische "Beweise" sind weniger intelligente Personen eher zu beeinflussen als intelligente. [5] Den Grund

---

1) Vgl. HOVLAND, C.I., LUMSDAINE, A.A. und SHEFFIELD, F.D., Experiments on mass communication, New York 1949, S. 267.

2) Vgl. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 182.

3) Vgl. BLOOM, B.S., Stabilität und Veränderung menschlicher Merkmale, Weinheim, Berlin, Basel 1971, S. 242 (Original: Stability and Change in Human Characteristics, New York - London - Sydney 1964).

4) Vgl. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 182 ff.

5) Ebenda

dafür gibt die Fähigkeit der intelligenten Person, Argumente kritisch zu überprüfen.

2. Einstellungen

Soziologische Forschungen zum Verhältnis von Einstellungen und Beeinflußbarkeit liegen zwar in ausreichendem Maße vor. [1] Dabei handelt es sich jedoch meist um Laborexperimente, die im Gegensatz zur Realität mühelos die Messung der Einstellungen erlauben. [2] Solche Messungen sind für eine Kreditverhandlung in der Regel nicht diskutabel. Insbesondere bei längeren und bei laufenden Verhandlungen ist jedoch eine grobe Schätzung der Einstellung des Gegners möglich; für diese Fälle können die folgenden Forschungsergebnisse bei der Ermittlung der Beeinflußbarkeit des Gegners oft eine brauchbare Orientierungshilfe sein.

Wenn man die Einstellungen unterscheidet in solche zur Umwelt und solche zu sich selbst und sie nicht als lediglich "inneren Wert", sondern als Verhaltensdeterminante begreift, so kann man in der ersten Kategorie umweltorientiertes, aggressives und autoritäres Verhalten erkennen. Nun lautet eine Hypothese, die Umweltorientierung als Gegensatz zur Innenorientierung, [3] also Ausrichtung am eigenen Wertesystem, definiert, daß umweltorientierte Personen leichter zu beeinflussen sind als innen-

---

1) Vgl. die Übersicht bei McGUIRE, W.J., Cognitive consistency and attitude change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 60 (1960), S. 345 ff. und den gründlichen Artikel von EYFERTH, K. und KREPPNER, K., Entstehung, Konstanz und Wandel von Einstellungen, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd., Forschungsbereiche, a.a.O., S. 1342 ff.

2) Vgl. SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 1 ff. (Einleitung) und die umfangreiche Arbeit von BARTOS, O.J., Negotiation Under Experimental Conditions, New York 1970.

3) Diese beiden Kategorien sind jedoch keine echten komplementären Mengen, da die Innenorientierung im Laufe der Zeit durch Erfahrungen mit der Umwelt erst entstanden ist und sich weiter entwickelt.

orientierte. [1] Dies kann nicht überraschen, da die umweltorientierten Menschen es eben gewohnt sind, von außen, also auch von einem Beeinflusser bestimmt zu werden. Für sie würde es quasi eine Bestrafung sein, wenn sie ihr eigenes Wertesystem bemühen müßten.

Eine Hypothese zum Aggressionsverhalten besagt, daß aggressive Personen schlechter zu beeinflussen sind als nichtaggressive. [2] Eine Begründung dafür mag sein, daß Aggressive im allgemeinen innenorientiert sind. Und eine dritte Hypothese läßt sich mit der Orientierung der Person auf Autoritäten erklären: Autoritär-unterwürfige Menschen lassen sich leichter beeinflussen als autoritär-aggressive.

Auch die Hypothesen über Einstellungen zum eigenen Ich folgen diesem Erklärungsschema: Personen mit niedriger Selbsteinschätzung sind eher zu beeinflussen als solche mit hohem Selbstbewußtsein. [3] Und schließlich: Personen mit ausgeprägter Individualität sind schlechter zu beeinflussen

---

1) Vgl. EYSENCK, H.J., Structure of Human Personality, New York 1960, S. 81 f.

2) Vgl. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 192 ff. und die dort angegebene Literatur: außerdem JANIS, I.L., und RIFE, D., Persuasibility and emotional disorder, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, 3. Druck, New Haven, Conn. 1966, S. 121 ff.; JANIS, I.L. und FIELD, P.B., Sex differences and personality factors related to persuasibility, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, a.a.O., S. 59 f.

3) COHEN, A.R., Some implications of self-esteem for social influence, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, a.a.O., S. 108 ff.; LEVENTHAL, H., und PERLOE, S.I., A relationship between self-esteem and persuasibility, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 64 (1962), S. 385 ff.

als Menschen, die sich an der "Masse" orientieren. [1]

3. Persönliche Beziehungen

Eine starke Beeinflußbarkeit persönlich durch Verwandtschaft, Bekanntschaft oder Freundschaft verbundener Personen erscheint naheliegend. Und tatsächlich scheinen empirische Forschungen die Vermutung zu unterstützen, daß persönliche Beziehungen die Beeinflußbarkeit begünstigen. [2] Das ist mithilfe der Dissonanztheorie zu erhärten. [3] Diese geht von der Hypothese aus, daß einander sich wiedersprechende Informationen in einer Person einen Ausgleich suchen. Dieser Ausgleich kann dann als Belohnung im Sinne der Interaktionstheorie verstanden werden. [4] In unserem Beeinflussungsbeispiel seien die Meinung eines Freundes und die eigene Meinung zueinander dissonant. Dieser Konflikt kann im einfachsten Falle dadurch gelöst werden, daß entweder die Freundschaft abgebrochen oder die Meinung des Freundes akzeptiert und die eigene Meinung eliminiert wird. Es kann jedoch auch vorkommen, daß die Beziehung zu dem Freund gespalten wird in eine geschäftliche und in eine private Sphäre. Dann wäre der Einfluß der Freundschaft auf die Wirkung der Beeinflussung nicht so hoch. Wegen der Tatsache, daß gleiche Meinungen unter Freunden im allgemeinen als angenehm, als belohnend empfunden werden, kann eine stärkere Beeinflussung unter Personen mit starken persönlichen Beziehungen nicht als unzutreffend abgelehnt werden. Für die Kreditverhandlung bedeutet das nun, daß persönliche Beziehungen einen wechselseitig stark beeinflussenden Effekt haben. Dieser liegt eher darin, daß die Bank dem Kunden günstige Kreditkonditionen einräumt, als daß der Kunde der Bank Zugeständnisse macht. [5]

---

1) Siehe HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 195 f. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. MALEWSKI, A., Verhalten und Interaktion, a.a.O., S. 13 ff.

3) Vgl. HEIDER, F., The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1968, S. 22 ff.

4) Vgl. BERELSON, B. und STEINER, G.A., Human Behavior, New York, Chicago und Burlingame 1964, S. 538.

5) Vgl. oben S. 121 ff.

B) Die beeinflussende Person

Eine Berücksichtigung persönlicher Beziehungen zwischen den beiden Parteien ist auch für die beeinflussende Person notwendig. [1] Insofern gilt das im vorigen Abschnitt Gesagte auch hier. In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist dieses Problem unter dem Stichwort der Glaubwürdigkeit des Beeinflussenden behandelt worden. [2] Die meisten Untersuchungen auf diesem Gebiet stammen aus dem Bereich der Massenkommunikation und haben ergeben, daß eine hohe Glaubwürdigkeit des Beeinflussenden eher zu einem Meinungswechsel führt als eine niedrige. [3]

Es fragt sich also, wodurch eine hohe Glaubwürdigkeit der Delegierten erreicht werden kann. Da wäre zunächst einmal die persönliche Glaubwürdigkeit des Delegierten zu nennen; Seriosität und Vertrauen sind wichtige Eigenschaften einer glaubwürdigen Person. Auch Fachwissen und bisheriger Erfolg können Glaubwürdigkeit erzeugen. [4] Ein wesentliches

---

1) Vgl. SOLOMON, L., The influence of some types of power relationships and game strategies on the development of interpersonal trust, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 61 (1960), S. 223 ff; DEUTSCH, M., Trust and suspicion, in: JCR 2 (1958), S. 267 ff.

2) Vgl. insbesondere HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 39.

3) Vgl. HOVLAND, C.I. und WEISS, W., The influence of source credibility on communication effectiveness, in: Public Opinion Quarterly 15 (1951), S. 635 ff. und KELMAN, H.C. und HOVLAND, C.I., "Reinstatement" of the communicator in delayed measurement of opinion change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 48 (1953), S. 327 ff. Siehe auch den überblickhaften Artikel von MALETZKE, G., Massenkommunikation, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd., Forschungsbereiche, a.a.O., S. 1511 ff.

4) Vgl. die Macht des Experten (expert power), die sich auch in einer höheren Glaubwürdigkeit ausdrückt, so FRENCH, J.R.P.Jr., A formal theory of social power, in: CARTWRIGHT, D. und ZANDER, A. (Hsg.), Group Dynamics, 2. Aufl., Evanston, Ill. 1960, S. 732.

Kriterium der Glaubwürdigkeit der Delegierten einer Partei ist auch ihr Verhandlungsruf. [1] Insbesondere die pünktliche Einhaltung der Bedingungen früherer und/oder sonstiger Verträge sind hier von Wichtigkeit für die Glaubwürdigkeit.

Müßig zu sagen, daß die Zusammenstellung der Verhandlungsdelegation sowohl im Hinblick auf das Beeinflussen als auch auf das Beeinflußtwerden von Bedeutung ist.

II. Die Mittel der Beeinflussung

Die beiden Parteien der Kreditverhandlung, Bank und Kunde, können sich bei ihren Versuchen, den Gegner zu ihren Gunsten zu beeinflussen, verschiedener Mittel bedienen. Sie seien hier grob als Informationen, Sanktionen, Konzessionen und Taktiken klassifiziert (Abb. 19). Dabei sei zugestanden, daß die Fülle der Beeinflussungsmittel nur unvollkommen in dieser Klassifikation eingeordnet werden kann. [2]

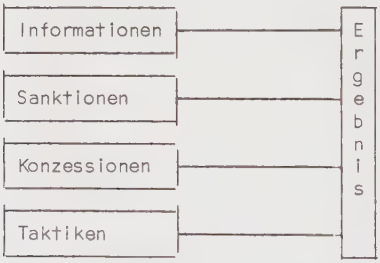


Abb. 19
Die Mittel der Beeinflussung

1) Über das Problem des Gesichtsverlusts in Verhandlungen siehe die empirische Arbeit von BROWN, B., The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining, in: Journal of Experimental Social Psychology 4 (1968), S. 107 ff.

2) HOLZKAMP unterscheidet schlicht in verbalen und nicht verbalen Einfluß (HOLZKAMP, K., Soziale Kognition, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd., Forschungsbereiche, Göttingen 1972, S. 1273 ff).

Letztes Ziel jeglicher Beeinflussung sind die gegnerischen Vorschläge bzw. Konzessionen. Die Konzessionen müssen sich jedoch nicht unbedingt auch als ein Nachgeben in den Augen des Gegners erweisen. Wichtig ist, daß der jeweils Handelnde (Beeinflussende) eine Konzession erreicht zu haben glaubt. So kann z. B. die Gewährung weiterer Sicherheiten vonseiten des Kunden von der Bank als Konzession aufgefaßt werden, während dieser Vorschlag für den Kunden nicht als ein Nachgeben aufgefaßt wird, da er das Angebot dieser Sicherheiten als unumgänglich eingeplant hatte.

Die nun folgenden Instrumente einer Beeinflussungspolitik sind nicht gleichermaßen für alle Determinanten geeignet. Deshalb soll jeweils dargestellt werden, welche Determinanten mit welchen Mitteln beeinflußt werden können.

A) Die Informationen

1. Die Informationsbereitschaft

Daß die Bereitschaft einer Partei, als notwendig und hinreichend empfundene Informationen über sich selbst zu geben, für die Bank und den Kunden von unterschiedlicher Wichtigkeit ist, wurde bereits oben dargelegt. [1] Insofern gilt nun das folgende in erster Linie für die Informationsbereitschaft des Kunden.

Eine hohe Informationsbereitschaft im Urteil des Gegners zu haben, wird diesen in der Regel zu einer erhöhten Verhandlungsmachtschätzung bewegen und zu Zugeständnissen veranlassen - vorausgesetzt, daß im Falle der Wahrnehmung dieser Bereitschaft die Informationen kein allzu negatives Bild über den Gegner ergeben. Insofern wäre anzustreben, daß viele günstige Informationen angeboten werden (was dann den Eindruck großzügiger Informationsbereitschaft vermittelt); dabei ist jedoch darauf zu achten, daß die Informationen, die dann später auf die Ankündigung hin gegeben werden, nicht so schlecht sind, daß sie beim Gegner den guten

1) Vgl. S. 92, 105.

Eindruck durch die hohe Informationsbereitschaft wieder zunichte machen. Eine unter dem Aspekt der gegnerischen Beeinflussung durch eine hohe Informationsbereitschaft sinnvolle Politik wäre es demnach, zu Beginn der Verhandlung die generelle Bereitschaft zur Abgabe von Informationen der gewünschten Art zu bekunden und diese dann selektiv zur Verfügung zu stellen - sicherlich eine bessere Politik, als sich langsam Stück für Stück Informationen abhandeln und damit den Gegner nur mißtrauischer werden zu lassen.

Hinzugefügt sei noch, daß die Höhe der relativen Verhandlungsmacht die Bedeutung der Informationsbereitschaft beeinflußt: Eine hohe Verhandlungsmacht bedarf zur Durchsetzung ihrer Interessen weniger dieses Instruments, während eine nur geringe Verhandlungsmacht durch fehlende Informationsbereitschaft leicht bis auf den Wert Null absinken kann. [1]

2. Die Informationslieferung

Bei der Betrachtung der Informationen ist außer ihrem Inhalt auch auf ihre Reihenfolge Rücksicht zu nehmen.

a) Der Inhalt

Der Begriff der Information wird in den Sozialwissenschaften nicht einheitlich verwendet. [2] Eine bekannte Definition versteht unter Information zweckgerichtetes Wissen. [3] In diesem weiten Sinne soll der Begriff der

---

1) S. oben S. 92.

2) Zu den unterschiedlichen Begriffen vgl. MEYER-EPPLER, W., Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959; WEAVER, W., Recent contributions to the mathematical theory of communication, in: SHANNON, E.C. und WEAVER, W., The Mathematical Theory of Communication, 10. Druck, Urbana, Ill. 1964, S. 8; KRAMER, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965, S. 21 ff.; WITTMANN, W., Information, in: HdO. Sp. 699 ff.

3) Vgl. WITTMANN, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 14.

Information jedoch hier nicht verwendet werden. Vielmehr sollen hier mit Informationen Berichte über die eigene Unternehmung gemeint sein, die die Verhandlungsparteien sich gegenseitig - sei es gefragt oder ungefragt - mündlich oder schriftlich übermitteln. Dabei ist hier nicht der Wahrheitsgehalt von Informationen zu prüfen. "In der Verhandlung hat jedes Argument - auch wenn es nur plausibel, nicht richtig ist - seinen Wert." [1]

Als Objekte der Informationstätigkeit kommen das gegnerische Urteil über die Verhandlungsmacht seines Gegners (was durch Beeinflussung des Urteils über sein Potential und seine Alternativen erfolgt) und über das gegnerische Ziel in Betracht. [2]

Generell kann gesagt werden, daß der Inhalt von Informationen geeignet ist, den Gegner zu Konzessionen zu veranlassen. Wodurch das im einzelnen erreicht werden kann, soll im folgenden dargestellt werden.

(1) Die Beeinflussung der Verhandlungsziele

Die gegnerischen Aktionsziele für die Kreditverhandlung werden außer von den gegnerischen Oberzielen und dem Urteil über die gegnerische Verhandlungsmacht von der Vorstellung des Gegners über die Ziele des anderen bestimmt. Diese sind auch durch Übermittlung von Informationen zu erkennen und zu beeinflussen.

(a) Frühere Verhandlungen

Die Ergebnisse früherer Verhandlungen liegen den Verhandlungsparteien in

---

1) KRÜMMEL, H.-J., Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und Kapital 5 (1972), S. 9.

2) Vgl. die Einwirkung auf die gegnerische Präferenzordnung bei DORN, A., Theorie der Verhandlungsführung, Diss. Bonn 1964, S. 104 ff.

der Regel vor. Insbesondere die Bank wird - im Rahmen ihrer Kreditwürdigkeitsprüfung - sich Informationen aus früheren Verträgen beschaffen. Es kann zwar nicht mit Sicherheit behauptet werden, daß das früher Erreichte auch damals das Ziel der Parteien war und darüberhinaus auch heute wieder sein wird. In vielen Fällen jedoch wird man annehmen können, daß es sich um einen Wert innerhalb eines Zielintervalls handelt, der nach dem Prinzip der Anspruchsanpassung [1] in grundlegender Weise in die Bildung zukünftiger Ziele eingeht. [2] Man kann also davon ausgehen, daß der damals erreichte Wert auch in dieser Verhandlung mindestens wieder erreicht werden soll - möglichst jedoch ein noch besserer.

Diese Zielbildung kann anhand von Informationen dahingehend beeinflußt werden, indem man z. B. dartut, daß die gegenwärtigen Zustände sowohl der beiden verhandelnden Unternehmen als auch die der allgemeinen konjunkturellen Situation sich wesentlich von den früheren unterscheiden.

Die Bank kann dabei vielleicht darauf hinweisen, daß sich die gesamte Lage auf dem nationalen (und internationalen) Kreditmarkt inzwischen grundlegend gewandelt habe. So sei z. B. das internationale Zinsniveau seit jener Zeit beachtlich gestiegen, was anhand statistischer Unterlagen zu untermauern wäre.

Der Kunde kann vielleicht auf eine verbesserte Vermögens- und Ertragslage hinweisen, die das Risiko der Bank bei einer Kreditvergabe im Vergleich zu früher wesentlich verringert. Auch kann auf die Stellung besserer und höherer Sicherheiten verwiesen werden, die ebenfalls das Ausfallrisiko vermindern.

(b) Jetzige Verhandlung

Aus den Aktionen dieser Verhandlung, also insbesondere dem Ersten Vor-

---

1) Vgl. oben S. 84.

2) Vgl. KAHAN, J.P., Effects of level of aspiration in an experimental bargaining situation, in: Journal of Personality and Social Psychology 8 (1968), S. 154 ff.

schlag und den Konzessionen, lassen sich Vorstellungen über das mutmaßliche Ziel des Gegners gewinnen.

Als für den Gegner sicher und im allgemeinen auch nicht mehr beeinflußbar kann gelten, daß die entsprechende Partei nicht mehr bzw. weniger verlangen wird, als in ihrem Ersten Vorschlag ausgedrückt. Über die Höhe der noch in Kauf genommenen Konzession soll der Gegner aber möglichst im Unklaren gelassen werden. Es gilt, den Gegner in diesem Punkt zu verwirren. [1] Darüberhinaus lautet die Forderung der Verhandlungstheorie, daß es Aufgabe der Parteien sein muß, Scheinpositionen aufzubauen, die dem Gegner als Ziel erscheinen sollen. [2] Das kann z. B. dadurch geschehen, daß man sinnvoll anmutende Begründungen dafür gibt, weshalb man soviel und nicht mehr nachgeben kann bzw. überhaupt nicht nachgeben kann. Scheinpositionen müssen jedoch auch durchgehalten werden, da sonst die Glaubwürdigkeit verlorengeht. Deshalb sind diese Informationen so vorsichtig zu geben, daß man sich im Fall, daß man nachgeben muß, einen "ehrenhaften Rückzug" offenhält.

(2) Die Beeinflussung des Verhandlungspotentials

Den Wert, den der einzelne der Geschäftsverbindung mit dem anderen zumißt, haben wir als dessen Verhandlungspotential bezeichnet. [3] Dieses Urteil des Gegners möglichst groß erscheinen zu lassen, sei Aufgabe der Informationstätigkeit der beiden Verhandlungsparteien, die das gegnerische Potential an Quantität und Qualität der Unternehmung und der Kreditleistung messen.

(a) Die Informationstätigkeit der Bank

Die bilanzmäßige Größe ihrer Unternehmung im Urteil des Kunden zu beeinflussen, würde für die Bank keinen Sinn haben, da sich der interessierte

---

1) Vgl. IKLÉ, F.C. mit LEITES, N., Political Negotiation, a.a.O., S. 21.

2) vgl. ebenda, S. 26.

3) vgl. oben S. 93 ff.

Kunde leicht anhand der Jahresabschlüsse und z. T. auch anhand der Zwei-Monats-Bilanzen informieren kann. Auch alle anderen Größenkriterien sind aus objektiven Quellen zu erfahren, wie z. B. die Höhe des haftenden Eigenkapitals oder die Anzahl der Zweigstellen. Jedoch kann die Bank das Augenmerk des Kunden auf dasjenige Größenkriterium zu legen versuchen, bei dem sie im Vergleich zur Konkurrenz am besten abschneidet. Das ist natürlich nur dann sinnvoll, wenn der Kunde diesem Kriterium aufgrund seines Ziels einen hohen Wert zumißt. So werden einen stark exportierenden Kunden die Anzahl der Geschäftsstellen und Repräsentanzen im Ausland mehr beeindrucken, als einen Kunden, der nur ein Inlandsgeschäft betreibt.

Durch eine entsprechende Information könnte also die Urteilsbildung des Kunden über die Größe seiner Bank zu ihren Gunsten beeinflußt werden. Es sei jedoch auch hier noch einmal darauf hingewiesen, daß nicht jeder Kunde die Größe der Bank positiv bewertet. Dann ist es für die Bank günstiger, nicht weiter auf die eigene Größe einzugehen und stattdessen auf die Qualität ihrer Leistungen, insbesondere der Kreditleistungen, aber auch auf die ihrer Unternehmung einzugehen.

Die Qualität der Bank mißt der Kunde vor allem anhand von Solvenz und Kulanz. [1] Dabei ist er weitgehend auf Vermutungen über das künftige Verhalten der Bank angewiesen. Kunden, die sich eingehend nach Solvenz und Kulanz erkundigen möchten und diesbezügliche Fragen an die Bank richten, sind möglicherweise schon so gut informiert, daß die Bank mit ihrer Informationsabgabe vorsichtig sein muß, um beim Kunden kein Mißtrauen hervorzurufen. Hingegen bietet sich bei anderen Kunden hier für die Bank gute Möglichkeit, den Kunden zu beruhigen und sein Urteil über die Bank positiv werden zu lassen. Schließlich sei noch auf mögliche Gefahren für die Bank hingewiesen, wenn diese außer Andeutungen und vagen Hoffnungen feste Zusagen machen sollte, z. B. über die Kulanz. Der Kunde könnte dies

---

1) Zur Definition von Solvenz und Kulanz s. o. S. 108 f.

als eine Art von Verzicht auf das Kündigungsrecht im Ernstfalle deuten.

Auch die Höhe des Kredits, die der Kunde der Bank im Höchstfall zumißt, kann von ihr beeinflußt werden. Wenn der Kunde der Meinung ist, daß die Bank nicht in der Lage ist, jetzt einen Kredit in der angegebenen Höhe und in Zukunft einen entsprechend größeren Kredit zu geben - was bedeutet, daß er der Bank keine Verhandlungsmacht zumißt und zu einer anderen Bank überwechseln möchte - kann die Bank durch die Behauptung des Gegenteils den Kunden im allgemeinen halten. Stille Konsortien und durchlaufende Kredite größerer Institute machen zuerst auch für die Bank zu hohe Kreditforderungen möglich. Außerdem besteht hier häufig die Möglichkeit, innerhalb des Banksystems die nächste Zentrale bzw. Kopfstelle in die Verhandlung einzuschalten. Dadurch würde die mangelnde Größe eines Bankinstituts ausgeglichen werden können. Der Kunde kann jedoch mit dem Wechsel zu einer anderen Bank, auch wenn sie im Systemverbund mit dem verhandelnden Institut steht, und vielleicht noch zu einem anderen Platz erhebliche Unannehmlichkeiten verbunden sehen.

Schließlich kann, wenn nötig, auch das Urteil des Kunden über die Qualität der angebotenen Kreditleistung beeinflußt werden. Allein die bloße Nennung von mit der Auszahlung des Kredits verbundenen Nebenleistungen kann den neuen Kunden überzeugen. Die Vergütung von Nebenleistungen ist damit jedoch noch nicht behandelt.

(b) Die Informationstätigkeit des Kunden

Wie schon erwähnt, sind wegen des ungleich höheren Risikos, das die Bank mit der Kreditvergabe eingeht, auch die Informationsbestrebungen der Bank über den Kunden von wesentlich größerer Intensität als in umgekehrter Richtung. Das eröffnet natürlich für den Kunden auch wesentlich größere Möglichkeiten der Beeinflussung des Urteils der Bank durch Abgabe von Informationen.

Die Größe der Unternehmung des Kunden werde einmal anhand der vermuteten Höchstgrenze eines Kredits mittels der Eigenkapitalhöhe gemessen. Da Banken diese Messung meist anhand der Steuerbilanz vornehmen, wäre hier

zu fragen, inwieweit diese "korrigiert" werden kann. [1] Die Möglichkeiten der Beeinflussung zum für ihn Günstigen hin, scheinen hier für den Kunden gering zu sein, wenn er bestrebt ist, die Steuerbilanz als Kreditunterlage seiner Bank vorzulegen. Offenbar befindet er sich hier in einem Dilemma: Bewertet er zu hoch, muß er mehr Steuern zahlen als notwendig, wird aber von der Bank besser beurteilt; bewertet er zu niedrig, ist es umgekehrt. Dieses Dilemma kann ihm aber bei der Beeinflussung der Bank von Nutzen sein: Banken sind geneigt, zu glauben, daß Steuerbilanzen tendenziell unterbewertet sind. Sie lassen mit sich reden, wenn der Kunde dartun kann, daß und weshalb bestimmte Aktivpositionen unterbewertet bzw. Passivpositionen überbewertet wurden. Hier ist insbesondere an die Legung stiller Reserven durch erhöhte Abschreibungen auf Anlagevermögen und Vorratsvermögen und durch Überbewertung von Rückstellungen zu denken. Es besteht also die Möglichkeit, durch gezielte Informationen das Urteil der Bank über die Größe des Kunden zu korrigieren. Die übrigen Größenmeßobjekte der Bank können durch entsprechende Unterlagen aus der Vergangenheit belegt werden, so z. B. der mutmaßliche zukünftige Wertpapier- oder Exportumsatz oder die vermutlich zu begebenden Emissionen.

Die Bonität des Kunden wird im allgemeinen von der Bank aus der Steuerbilanz mithilfe von Kennzahlen entnommen. Insofern trifft das oben Gesagte auch hier zu: Informationen über die "eigentlichen" und nicht wegen der Steuerzahlung gedrückten Werte nimmt die Bank im allgemeinen gern entgegen. Eine Änderung des Standards der Bilanz- und Finanzierungsregeln bei der Bank herbeizuführen, scheint jedoch ein schier auswegloses Unterfangen zu sein, zumal die Einhaltung dieser Regeln auch - nach Art einer soziologischen Rollenerwartung entstanden - von den Konkurrenzbanken über-

---

1) Von einer Manipulation der Unterlagen in der Weise, daß eine Bilanz, die nicht die Steuerbilanz ist, als solche ausgegeben wird, wollen wir hier absehen.

wacht wird. [1] Die Komponenten der Bonität - Liquidität, Vermögen und Erfolg - können jedoch auch noch anhand besonderer Aufstellungen außerhalb der Steuerbilanz untersucht werden. Während sich bei der Beurteilung des Vermögens des Kunden bei den Banken weitgehend einheitliche Bewertungs- und Beleihungsgrundsätze herausgebildet haben, [2] sind die Größen "Liquidität" und "Erfolg", auch wenn sie innerhalb eines Finanz- bzw. Erfolgsplans ermittelt werden, für die Bank mit großen Unsicherheiten verbunden, was die Beeinflussungsmöglichkeiten des Kunden begünstigt. [3] Insbesondere die Schätzung der zukünftigen Erträge der Unternehmung gestaltet sich für die Bank als außerordentlich schwierig und verlangt große Branchenkenntnisse. Hier ist der Kunde im Vorteil, wenn es ihm an Begründungen und "Beweisen" für zukünftig hohe Erträge nicht fehlt.

Die Höhe des Kredits kann, wie wir oben gesehen haben, durch die Höhe des Finanzierungsspielraums des Kunden eine Begrenzung erfahren. Innerhalb dieses Rahmens sind jedoch Ausweitungen in der Zukunft möglich. Dieses Argument kann sich der Kunde insbesondere dann zunutze machen, wenn die beantragte Kredithöhe noch weit unterhalb dieser Grenze liegt und die Bank infolge dieses niedrigen Betrags dem Kunden ein zu geringes Verhandlungspotential beimißt.

Die Qualität des Kredits schließlich bedeutet für die Bank sein Risiko. Dieses wird an der Bonität der Unternehmung gemessen, kann darüberhinaus

---

1) Vgl. HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit"..., a.a.O., S. 171; STÜTZEL, W., Banken, Kapital und Kredit in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Luzern 1962, 2. Bd., Berlin 1964, S. 566.; HÄRLE, D., Finanzierungsregeln und ihre Problematik, Wiesbaden 1961, S.108 f.; WISSENBACH, H., Die Bedeutung der Finanzierungsregeln für die betriebliche Finanzpolitik, in: ZfB 34 (1964), S. 447 f., BÖRNER, D., Die Bedeutung von Finanzierungsregeln für die betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie, in: ZfB 37 (1967), S. 347 ff.

2) Vgl. SCHOLZ, H., Das Recht der Kreditsicherung. Ein Handbuch für die Praxis, 4. Aufl., Berlin 1972, S. 208 ff.

3) Vgl. PFISTERER, F., Der Informationsbedarf bei der Kreditgewährung..., a.a.O., S. 143.

aber noch durch besondere Sicherungen zu Gunsten der Bank für den unerwünschten Grenzfall der Zahlungsunfähigkeit des Schuldners verringert werden. Bei einem bestimmten, von der Bank als vertretbar angesehenen Mindestmaß an Bonität des Kunden sind Angebote wertvoller Sicherheiten immer ein Argument des Kunden für eine günstigere Beurteilung des Verhandlungspotentials durch die Bank.

(3) Die Beeinflussung der Alternativen

Das Urteil über die gegnerische Verhandlungsmacht wird neben dem Potential auch durch die gegnerischen Alternativen bestimmt. Es gilt also, die Vorstellung des Gegners über die eigenen Alternativen mit gezielten Informationen zu beeinflussen.

(a) Die Informationstätigkeit der Bank

Auch hier sollten wir wieder die beiden Fälle "Alternative diesen Kredit oder keinen" und "Kreditvertrag A oder B" auseinanderhalten. Bei einer Argumentation des Kunden im ersten Fall wird die Bank sinnvollerweise Informationen zu ihrer eigenen Kostenlage bringen. [1] Da nun die Kostenrechnung der Banken zum einen wegen des hohen Fixkostenanteils, zum andern wegen mangelnder Zurechenbarkeit von aufgenommenen Geldern zu ausgeliehenen für Außenstehende schwer zu durchschauen ist, ist der Kunde hier auf bloße Vermutungen angewiesen. Allerdings sei angemerkt, daß für einen erfahrenen Kunden das Kostenargument nicht stichhaltig ist: "Wenn Kunden auf die Argumente aus der Kostenrechnung der Bank eingehen, so tun sie das entweder aus Sportsgeist oder aus Nachsicht oder wegen wohltuend mangelhafter Unterrichtung". [2] Preise werden vom Markt und nicht von der Kostenrechnung her bestimmt.

---

1) Außerdem kann die Bank mit ihrer Sorgfaltspflicht ihren Einlegern gegenüber inbezug auf eine ausreichende Besicherung argumentieren. Und schließlich dürfte auch der Hinweis auf alternative Anlagen im Geldmarkt- und Nostroeffektengeschäft die Verhandlungsmacht der Bank im Urteil des Kunden stärken (so STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs..., a.a.O., S. 35).

2) KRÜMMEL, H.-J., Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, a.a.O., S. 9.

Die Alternative "Kreditvertrag A oder B" birgt für die Bank eine weitere Möglichkeit der Beeinflussung, da der Kunde ihren Vergleichsvertrag B nicht kennt. Hier hat die Bank Gelegenheit, innerhalb der vom Markt gezogenen Grenzen, dem Kunden von für sie günstigeren Bedingungen zu berichten. Besonders wirkungsvoll sind diese Informationen, wenn sie sich auf reale Beispiele aus der gemeinsamen Erfahrung oder auf Fälle beziehen, die in Veröffentlichungen, z. B. in den Monatsberichten der Bundesbank, niedergelegt sind. So dürften z. B. die dort aufgeführten durchschnittlichen Zinssätze für Kredite bis zu 1 Million DM bei extrem niedriger Zinsforderung des Kunden eine Hilfe für die Argumentation der Bank darstellen.

(b) Die Informationstätigkeit des Kunden

So wie bei den Alternativen der Bank haben wir auch hier zwischen den beiden Fällen "Kreditaufnahme Ja/Nein" und "Kredit A oder B" zu unterscheiden. Das Argument günstiger sonstiger Geldbeschaffungsmöglichkeiten wie z. B. durch Eigenkapitalerhöhung oder Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiva ist natürlich insbesondere dann bedeutsam, wenn die Initiative zur Kreditverhandlung nicht vom Kunden, sondern von der Bank ausging. Jedoch auch im Falle, daß der Kunde die Initiative zur Verhandlung ergriffen hat, kann dieser seine sonstigen Alternativen einer Geldbeschaffung als Argument ins Feld führen: Die von der Bank angebotenen Bedingungen seien viel schlechter als erwartet. Unter diesen Umständen lohnten sich Überlegungen über eine anderweitige Geldaufnahme.

Bei der Initiativeergreifung durch den Kunden werden jedoch im allgemeinen eher Informationen über andere Kreditaufnahmemöglichkeiten, und zwar bei anderen Banken im Vordergrund der Argumentation stehen. Ein kleiner und auch von der Bank her überschaubarer Kreditmarkt schränkt natürlich die Möglichkeit des Kunden ein. Ein geschickter Kunde wird jedoch immer mit mindestens zwei Banken "im Gespräch" sein, so daß er hier die Möglichkeit hat, zumindest die Konditionen dieser beiden Institute gegeneinander auszuspielen. Am Rande sei vermerkt, daß diese Politik insbesondere bei neuen Banken am Markt erfolgreich sein wird, da diese häufig nach den Konditionen des bisherigen Vertrages, also der augenblicklichen Alternative, fragen und dann zumindest zu den gleichen, z. T.

sogar zu in bestimmten Teilen günstigeren Konditionen die Vertragsverhandlung beginnen.

b) Die Reihenfolge

Die Frage, ob neben dem Inhalt einer Information auch die Reihenfolge der Argumente eine Rolle inbezug auf die Wirkung des Beeinflussungsversuchs ausübt, ist von der Kleingruppenforschung untersucht worden. [1] Dabei sind vor allem zwei Varianten des Reihenfolgeproblems erforscht worden, nämlich die Reihenfolge von Für- und Gegenargumenten und die von schwachen und starken Argumenten.

Ist es bei wechselseitiger Beeinflussung wirkungsvoller, zuerst oder zuletzt zu sprechen (recency- vs. primacy-effect)? Oder, wenn wir von der Person abstrahieren: Ist es bei einem Beeinflussungsversuch wirkungsvoller, zuerst das pro- und dann das contra-Argument zu benutzen oder umgekehrt? Dazu ergaben frühere Forschungen z. T. widersprüchliche Ergebnisse. So wurden sowohl Hypothesen, die einen Primacy-Effekt [2] als auch solche, die einen Recency-Effekt [3] behaupteten, unterstützt. [4] Neuere Forschungen haben es sich nun zur Aufgabe gemacht, zu ergründen, unter welchen Bedingungen welche bestimmten Effekte eintreten. [5] Diese Untersuchungen stehen jedoch erst in den Anfängen, so daß erst einzelne

---

1) Vgl. die sieben Beiträge in dem Sammelwerk von HOVLAND, C.I. (Hsg.), The Order of Presentation in Persuasion, 3. Druck, New Haven und London 1966 und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. LUND, F.H., The psychology of belief, IV. The law of primacy in persuasion, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 20 (1925), S. 183 ff.

3) Vgl. CROMWELL, H., The relative effect on audience attitude of the first versus the second argumentative speech of a series, in: Speech Monographs 10 (1950), S. 105 ff.

4) Vgl. HOVLAND, C.I. und MANDELL, W., Is there a "Law of Primacy in Persuasion"? In: HOVLAND, C.I. (Hsg.), The Order of Presentation, a.a.O., S. 13 ff.

5) So HOVLAND, C.I., Introduction, in: HOVLAND, C.I. (Hsg.), The Order of Presentation, a.a.O., S. 1.

Aussagen darüber möglich sind. [1] Die bisherigen Ergebnisse geben lediglich Aufschluß über den Effekt im Hinblick auf die gegnerische Meinung zu Beginn der Beeinflussung und auf unterschiedliches Interesse am Inhalt des Arguments. So lautet eine Hypothese: Wenn man die Beeinflussung mit dem von den Beeinflußten für richtig gehaltenen Argument beginnt und dann das gegnerische Argument bringt, wird es einen Recency-Effekt geben (d. h. das letzte Argument wird stärker wirken als umgekehrt).

Eine interessante Erklärung dafür ist, daß die Empfänger dem ersten Argument (das ja ihren Vorstellungen entspricht) große Aufmerksamkeit schenken "and then subsequently be more affected by the second side, since they are thus assured at the outset that the communicator is taking their own arguments into account". [2]

Das unterschiedliche Interesse - davon geht die folgende Hypothese aus - ist, bei sonst gleichen Bedingungen, Grund für einen Primacy-Effekt. Das schwache Interesse muß in diesem Falle durch eine aggressive Argumentation angeregt werden. [3] Die Hypothese besagt dann, daß im Falle, daß der zu Beeinflussende nur ein schwaches Interesse am Inhalt der Argumentation zeigt, das erste Argument das wirkungsvollere ist. Die Erklärung dafür liefert die Erkenntnis, daß die geistige Aufnahmefähigkeit im Laufe einer Beeinflussung (hier: einer Verhandlung) abnimmt. So werden zuerst gehörte Argumente bisweilen noch vernommen und verarbeitet, während spätere nicht mehr aufgenommen werden können.

Ist es bei einem Beeinflussungsversuch wirkungsvoller, zuerst das starke und dann das schwache Argument zu benutzen oder umgekehrt? Auch hier

---

1) Vgl. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 48 ff.; s. auch den Überblick bei ROSNOW, R.L. Whatever happened to the "law of primacy"? in: Journal of Communication 16 (1966), S. 10 ff.

2) Ebenda, S. 129.

3) Vgl. LANA, R.E., Interest, media and order effects in persuasive communications, in: Journal of Psychology 56 (1963), S. 9 ff.

sind Anfangsmeinung und Interesse des Gegners Bedingungen der Wirksamkeit der Argumentationsreihenfolge. Inbezug auf die Anfangsmeinung des zu Beeinflussenden kann gesagt werden, daß bei gegensätzlicher Meinung die Beeinflussung wirkungsvoller ist, wenn sie vom schwächeren hin zum stärkeren Argument sich bewegt. Eine Erklärung dafür kann mithilfe der Dissonanztheorie erfolgen: Eine gegenteilige Meinung bringt den Beeinflußten in einen dissonanten Zustand. Je geringer nun die Dissonanzen bei der einzelnen Argumentation sind, desto leichter fällt es dem Beeinflußten, seine Meinung zu ändern.

Wenn der zu Beeinflussende nur geringes Interesse am Inhalt des Arguments zeigt, so ist es wirkungsvoller, das stärkste Argument zuerst zu bringen. Dafür kann man anführen, daß das Interesse zuerst einmal geweckt werden muß, um überhaupt eine Informationsverarbeitung beim Gegenüber anzuregen. Schwache Argumente haben eine geringere Chance, dieses Interesse zu wecken. Im Fall, daß die Bedingungen des Interesses und der Anfangsmeinung nicht stark ausgeprägt sind, ist allgemein festzustellen, daß die Beeinflussungswirkung beim Beginn mit schwächeren Argumenten größer ist als umgekehrt. Hier kann uns die Lerntheorie, die auf die Größe der Lernanreize abstellt, helfen, diese Hypothese zu verstehen. [2] Danach ist zu erwarten, daß es zu Frustrationen kommt, wenn zuerst die großen Anreize gegeben werden und dann die kleinen. [3]

B) Die Sanktionen

In den modernen Sozialwissenschaften, speziell in der Interaktionstheorie, [4] bezeichnet man die Belohnungen und Bestrafungen, die die

---

1) Vgl. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 115.

2) HULL, C.L., A Behavior System, New Haven, Conn. 1952, S. 140 ff.

3) HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, a.a.O., S. 119.

4) Zur Interaktionstheorie s. oben S. 129.

Individuen in ihrer Interaktion innerhalb einer Gruppe als Ausdruck der Achtung oder Verachtung einander zukommen lassen, als Sanktionen. [1] Diese Sanktionen stellen dort ein Mittel zur Verstärkung (r e i n f o r c e m e n t) bestimmter Anreize dar. [2] Diese Motivationen sind natürlich auch der Anreiz für die Kreditverhandlung. Je mehr Sanktionen der Gegner bereithält, desto wertvoller ist er für die andere Verhandlungspartei. Zwar sind negative Sanktionen an sich nicht wertvoll; bei Erwartung einer negativen Sanktion stellt jedoch schon die Nicht-Anwendung dieser Bestrafungsmöglichkeit eine Belohnung dar. Somit bedeutet Sanktionierung eine Beeinflussung des Gegners inbezug auf sein Urteil über das Verhandlungspotential des anderen, also über den Wert, den dieser der Geschäftsbeziehung mit dem anderen beimißt.

Ein Nachgeben in der Kreditverhandlung könnte auch als Belohnung des anderen verstanden werden; denn der Verhandlungspartner hat davon einen Vorteil. Die Beeinflussungsmöglichkeiten durch Konzessionen werden jedoch gesondert im nächsten Abschnitt dargestellt und sollen deshalb hier ausgeklammert bleiben. Bei der Darstellung der Sanktionen soll die übliche Unterscheidung zwischen positiven und negativen Sanktionen als Gliederung benutzt werden.

1. Positive Sanktionen

Positive Sanktionen sind dazu geeignet, den Wert der Geschäftsbeziehung für den empfangenden Teil zu erhöhen. Das macht diesen Teil nachgiebiger, er schätzt die Verhandlungsmacht des anderen höher ein. Allerdings haben positive Sanktionen häufig den Nachteil, daß sie aufwendig sind, d. h. daß sie im gleichen Maße, in dem sie dem Empfänger etwas bringen, den Gebenden etwas kosten, mitunter sogar mehr kosten, als sie ihm und dem anderen einbringen. Davon gibt es Ausnahmen, die so gestaltet sind, daß

---

1) Zum Begriff der Sanktion in diesem Sinne vgl. PARSONS, T. und SMELSER, N.J., Economy and Society, Glencoe, Ill. 1956, S. 9.

2) Vgl. auch den Begriff der "incentives" von HULL (HULL, C.L., A Behavior System, a.a.O.).

sie dem Gebenden zumindest zunächst wenig oder nichts kosten, dem Empfänger aber viel wert sind. Diese unechten Zugeständnisse, Versprechungen und Belohnungen sollen anhand von Beispielen erläutert werden.

a) Unechte Zugeständnisse

Aufseiten der Bank ist das frappierendste Beispiel das der Konditionen. Natürlich handelt es sich bei der Aushandlung der Konditionen um einen echten Interessengegensatz. Dieser kann jedoch dann zu einem unechten Konflikt [1] führen, wenn es sich herausstellt, daß der Kunde den gespaltenen Sollzinssatz, bestehend aus Zins und Kreditprovision, lieber möchte, als den zusammengefaßten Nettozinssatz. [2]

Wenn auch die mutmaßliche Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits in seiner Höhe von beiden Verhandlungsparteien als unsicher betrachtet werden muß, so ist dennoch vorauszusehen, daß unter Normalkonditionen der beiden Zinsberechnungsarten, vom Ausnahmefall einer immer zu 100 % in Anspruch genommenen Kreditlinie abgesehen, der Nettozinssatz eine niedrigere Belastung für den Kunden mit sich bringt. Dennoch erscheint manchen Kunden die gespaltene Zinsberechnung günstiger, da der Sollzins niedriger ist. Durch ein Zugeständnis der Bank, statt des ursprünglich von ihr vorgesehenen und verhandelten Nettozinses die gespaltenen Konditionen zu berechnen, kann der Kunde bisweilen in den Glauben versetzt werden, er stünde sich jetzt besser als vorher. Dieses "Zugeständnis" der Bank wird ihm möglicherweise die Geschäftsverbindung angenehmer erscheinen lassen und zu eigenen Konzessionen veranlassen. Eine Erklärung für dieses Verhalten des Kundenvertreters ist die oft einseitige Fixierung der Geschäftsleitung auf die Sollzinsen: Das Verhandlungsergebnis wird bisweilen nicht an den gesamten Kosten des Kredits, sondern nur an

---

1) Vgl. BIDLINGMAIER, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 19 ff.

2) Vgl. HASENACK, W., Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, a.a.O., S. 125.

den Zinsen gemessen und beurteilt. Und die Kreditprovision ist dieser "Philosophie" zufolge eben kein Zins. [1]

Der Kunde kann ebenfalls mitunter durch solche Scheinzugeständnisse seine Situation wesentlich verbessern, ohne daß es ihn selbst viel kostet. Hier wäre z. B. an die periodische Lieferung von Informationen zu denken. Der Bank sind diese Informationen, zumal wenn sie in aktuellem Zustand und in klarer Aufbereitung präsentiert werden, außerordentlich wertvoll für die Kreditüberwachung. Dem Kunden hingegen schadet es im allgemeinen auch nicht, wenn die Bank Einsicht in diese Unterlagen nimmt. Im Gegenteil: Häufig ist die Bank in der Lage, dem Kunden - ohne Berechnung und Auflagen - Ratschläge über die sinnvolle Unternehmungsführung zu geben oder dadurch, daß bei der Bank viele dieser Unterlagen nach Art einer Evidenzzentrale zusammenkommen, gezielte Informationen über Branchen- und Marktentwicklung zu geben. Hinzu kommt noch ein direkter Nutzen der Lieferung der Unterlagen an die Bank für den Kunden: Eine rasch aufgestellte Bilanz und ein gewissenhaft ausgearbeiteter Finanzplan sind für den Kunden positive Nebenwirkungen dieser Verpflichtung, der Bank Unterlagen zu liefern.

b) Versprechungen

Von einer mißverständlichen Andeutung bis zur festen Versprechung reicht die Skala dieser Art von Sanktionen. [2] Diese Versprechungen können sich zum einen auf zukünftige Kredite und zum andern auf sonstige Leistungen beziehen. Ganz allgemein wurde festgestellt, daß Erwartungen zukünftiger Interaktionen eine größere Nachgiebigkeit verursachen. [3] Solche Inter-

---

1) Vgl. GRÜTER, S., Die "Philosophie" der Banken, in: Die Aussprache 10 (1960), S. 9 ff.; DEUSS, H., Zinspolitik und Bankzinsen in Theorie und Praxis, in: Verhandlungen des 8. deutschen Bankiertages, Frankfurt/M., 1964, S. 117 ff. und DERTMANN, der Gebühren, Provisionen und Zinsen als zum Preis zusammengefaßt wissen möchte (DERTMANN, F., Kalkulation und Preispolitik im Bankgewerbe, Diss. Köln 1947, S. 74).

2) Vgl. TEDESCHI, J.T., Threats and promises, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 155 ff.

3) So MARLOWE, E., GERGEN, K.J. und DOOB, A.N., Opponent's personality, expectation of social interaction, and interpersonal bargaining, a.a.O., S. 257 ff.

aktionen können zukünftige Kreditverhandlungen sein. Das Versprechen besteht dann lediglich daraus, später wieder zu verhandeln. Allein die zukünftige Möglichkeit der Verhandlung stellt damit einen Wert dar, der die Chance enthält, jetzige Zugeständnisse später wieder ausgleichen zu können. Bei den zukünftigen Krediten muß es sich nicht unbedingt um neue oder andere Kredite oder Kreditarten handeln. Es genügt auch, wenn der jetzt verhandelte Kredit später neu verhandelt wird. Versprechungen dieser Art können sich demgemäß auf sämtliche jetzt zur Diskussion stehenden Vertragsbestandteile richten. So kann die Bank z. B. "bei guter Führung des Kontos" eine Verringerung der Sicherheiten, der Konditionen, eine Erhöhung der Kreditsumme und/oder eine Verlängerung der Fristen in Aussicht stellen. Der Kunde hingegen kann insbesondere die Erhöhung der Kreditsumme und/oder die Aufnahme zusätzlicher anderer Kredite, also z. B. eines Diskont- oder Akzeptkredits oder eines Darlehens, andeuten.

Die zukünftigen sonstigen Leistungen können ebenfalls Gegenstand von Versprechungen sein. Dabei kann es sich um Geschäfte der Parteien auf dem Nicht-Kreditsektor handeln, aber auch um "Leistungen" außerhalb des Geschäftsbetriebs. Bei ersteren seien noch einmal das Effektenkommissions-, das Emissions- und das Auslandsgeschäft genannt, die von der Bank als lukrativ angesehen werden und deshalb für diese belohnend sein würden. Für den Kunden hingegen bedeutet es eine positive Sanktion, wenn die Bank ihm die für diesen Kunden interessanten Dienste zu besonders günstigen Sätzen offerieren möchte.

Die Leistungen außerhalb des eigentlichen Geschäftsbetriebs können aber auch darin bestehen, daß der Bank ein Aufsichtsratsmandat in der Unternehmung des Kunden und diesem ein Sitz im Beirat der Bank versprochen wird. Möglicherweise kommen auch sonstige einflußreiche oder mit hohem Sozialprestige verbundene Positionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Mitgliedschaft im Rotary-Club) als Sanktionsmittel für beide Parteien in Betracht. [1] Alle diese Versprechungen sind geeignet, dem Gegner den eigenen Wert höher als ursprünglich angenommen erscheinen zu lassen, was wiederum zu einer höheren Konzessionsbereitschaft des Gegners führen kann.

---

1) GRUDER, C.L., Social Power in interpersonal negotiation, in: SWINGLE, P., (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 111ff.

c) Belohnungen

Versprechungen halten sich noch im Ungewissen auf, denn einmal handelt es sich oft um bloße Andeutungen und zum andern ist die Verwirklichung an den guten Willen der Parteien in der Zukunft gebunden. Anders ist es bei den Belohnungen. Sie seien so definiert, daß im Laufe dieser Kreditverhandlung konkrete zusätzliche Leistungen (side payments) des einen oder anderen Partners ausdrücklich vereinbart werden. Die Gegenstände dieser Vereinbarungen sind die gleichen wie bei den Versprechungen, nur daß hier die Zusatzleistungen sich nicht auf den verhandelten Kredit beziehen, sondern auf die sonstigen Nicht-Kreditleistungen und den außergeschäftlichen Bereich. Als Beispiel für eine solche Belohnung für den Kunden sei die feste Vereinbarung genannt, das Auslandsgeschäft zu niedrigeren Provisionssätzen abzurechnen.

Diese konkreten Zusatzleistungen einer Partei machen natürlich den Vertrag für die andere Partei wertvoller und können sie deshalb zum Nachgeben im Kreditvertrag veranlassen.

2. Negative Sanktionen

Auch hier läuft die Skala der Möglichkeiten von dunklen Andeutungen über die Erwähnung möglicher Maßnahmen bis zu konkreten Bestrafungen, die für den Betroffenen echte Vermögens- oder Einkommensverluste bewirken. Negative Sanktionen lösen jedoch leicht aggressive Gefühle des anderen aus.[1] Dadurch sind sie weniger geeignet, den Gegner zum Nachgeben zu veranlassen,[2] zumal Bestrafungen außerdem das Urteil über den Wert dieser Geschäftsverbindung negativ beeinflussen und so die Verhandlungsmacht des anderen verringern.

---

1) Vgl. RAVEN, B.H. und KRUGLANSKI, A.W., Conflict and power, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, a.a.O., S. 76 ff.

2) Vgl. oben S. 119 f.

a) Drohungen

Andeutungen über Aktionen, die dem Gegner Schaden zuzufügen in der Lage sind, werden als Drohungen bezeichnet. Wegen der Gefahr, den Gegner durch solche direkten Drohungen zu frustrieren und dadurch aggressiv werden zu lassen, [1] muß bei der Betrachtung der Beeinflussung des gegnerischen Urteils über das Verhandlungspotential des anderen berücksichtigt werden, daß durch die Drohung der eigene Wert im Urteil des Gegners vergrößert werden muß. [2] Der Gegner muß also bei der Abwägung der Folgen der Drohung mit dem vorigen Zustand zu dem Ergebnis gelangen können, daß bei Konzessionen seinerseits die Geschäftsverbindung günstiger ist als die nächstbeste Alternative. [3] Insofern sind Drohungen in Verhandlungen arbiträr und mit Behutsamkeit anzuwenden. [4] Außerdem führen Drohungen bei einem schwächeren Gegner zu Furchterscheinungen und bei einem sich gleich stark oder stärker fühlenden Gegner zu Gegendrohungen, die die Möglichkeit einer Übereinkunft verringern. [5] Die Beziehungen zwischen Beeinflussungswirkung und Furchtniveau sind - zum gegenwärtigen Stand der Forschung - als nichtlinear und nichtmonoton zu bezeichnen, so daß nur punktuelle Aussagen möglich sind. [6]

---

1) Vgl. Zur Frustrations-Aggressions-Hypothese DOLLARD, J., MILLER, N.E., DOOB, L.W. u.a., Frustration und Aggression, New Haven, Conn. 1939.

2) Vgl. TEDESCHI, J.T., BONOMA, T. und LINDSKOLD, S., Threateners' reactions to prior announcement of behavioral compliance of defiance, in: Behavioral Science 15 (1970), S. 171 ff.

3) Vgl. GALLO, P.S. Jr., Effects of increased incentives upon the use of threat in bargaining, in: Journal of Personality and Social Psychology 4 (1966), S. 14 ff.

4) Vgl. die empirischen Arbeiten von DEUTSCH, M. und KRAUSS, R.M., The effect of threat upon interpersonal bargaining, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 61 (1960), S. 181 ff.; BORAH, L.A. Jr., The effects of threat in bargaining: Critical and empirical analysis, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 66 (1963), S. 37 ff.

5) So KELLEY, H.H., Experimental studies of threats in interpersonal negotiations, in: JCR 9 (1965), S. 80; s. auch HORNSTEIN, H.A., The effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining, in: Journal of Experimental Social Psychology 1 (1965), S. 282 ff.

6) So GRAUMANN, C.F., Interaktion und Kommunikation, a.a.O., S. 1172.

Drohungen, die den Abbruch dieser Verhandlung zum Gegenstand haben, können auch bei Neuverhandlungen als Sanktionen verstanden werden. [1]

Bei einer Wiederverhandlung den Abbruch der Kreditbeziehung anzudrohen, stellt ebenfalls eine negative Sanktionierung dar. Auch die Drohung mit der Beendigung der gesamten Geschäftsverbindung gehört in diesen Rahmen. Wo jedoch Drohungen als Abstandnehmen von möglichen oder bereits geplanten Vergünstigungen für den anderen in zusätzlichen Leistungen und/oder Verzicht auf Teile üblicher Vergütungen aufgefaßt werden, gehen diese schon in die Kategorie der Versprechungen über: "Wenn du das (Positive für mich) tust, dann tue ich jenes (Positive für dich); wenn du aber das nicht tust, dann tue ich auch das nicht." Diesen Gedankengang mag die folgende Abbildung 20 noch einmal verdeutlichen. [2]

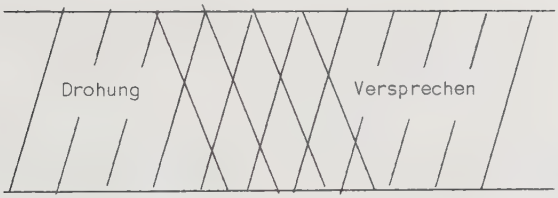


Abb. 20

Der gemeinsame Bereich von Drohung und Versprechen

b) Bestrafungen

Daß auch negative Sanktionen geeignet sein können, das Urteil des anderen über das Verhandlungspotential des Gegners, also über dessen Wert für sich,

1) Vgl. dazu MURPHY, J.L., Effects of the threat of losses on duopoly bargaining, in: Quarterly Journal of Economics 80 (1966), S. 307.

2) Vgl. auch GALLO, P.S. Jr., Effects of increased incentives upon the use of threat in bargaining, in: Journal of Personality and Social Psychology 4 (1966), S. 14 ff.

zu erhöhen, erscheint nach dem oben Gesagten fraglich; denn der durch die Bestrafung zugefügte Schaden verringert ja offenbar den Wert dieser Alternative im Vergleich zu vorher. Im Fall, daß eine Partei über keine Alternative außer der anzubahnenden Geschäftsverbindung verfügt, kann jedoch besonders eine negative Sanktion dazu führen, daß der Wert der Geschäftsverbindung nach dem Eintritt des Schadens höher erscheint als vorher. Das möge die Geschichte über den Verkauf der Sybillinischen Bücher illustrieren

> "Die Prophetin Sybille von Cumae bot Tarquinius, dem letzten der legendären Könige Roms, neun Bücher an, die Prophezeiungen enthielten. Tarquinius erschien der Preis zu hoch, so daß er sich weigerte zu kaufen. Daraufhin verbrannte Sybille drei der Bücher und bot die restlichen sechs zum gleichen Preis an. Als sich Tarquinius wieder weigerte, verbrannte sie drei weitere und Tarquinius, der fürchtete, daß sie alle vernichten könnte, kaufte die restlichen drei um den Preis, der anfänglich für die neun verlangt worden war." 1)

Man wird vielleicht einwenden, daß ein solches Verhalten wie das der Sybille von Cumae in Kreisen potentieller Kreditverhandlungspartner nicht üblich ist und als unseriös gilt. Zum andern sei die Annahme, daß es für einen Partner keine Alternativen gibt, unrealistisch. Dem sei entgegengehalten, daß Drohungen mitunter der Realisierung bedürfen, um ihre Wirksamkeit zu erhalten. Als Beispiel seien die sukzessive Verwertung von Sicherheiten und die Teilkündigung des Kredits durch die Bank genannt, wenn der Kunde im Laufe einer Wiederverhandlung nicht nachgibt. Außerdem ist insbesondere bei hochverschuldeten Kunden eine Situation völliger Alternativenlosigkeit nicht allzu selten. Dann kann eine mögliche Bestrafung in unserem Sinne auch in Form direkter Eingriffe in die unternehmerische Disposition durch Mitsprache der Bank bei Investitionen, Ausschüttungen

---

1) IKLÉ, F.C., Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns, Gütersloh 1965, S. 217 (Original: How Nations Negotiate, New York 1962).

und personalpolitischen Entscheidungen erfolgen. Insofern scheint das Beispiel der Sybille von Cumae auch die Kreditverhandlung in bestimmten Situationen richtig abzubilden. Einer Beurteilung des Vorwurfs der Unseriosität müssen wir uns jedoch entziehen. Auf der anderen Seite muß festgehalten werden, daß in einem solchen Falle die Grenze dessen, was noch als Verhandlung bezeichnet werden kann, bereits erreicht ist.

C) Die Konzessionen

Die einzelnen Vorschläge bzw. die Relation eines betrachteten Gebots zu früheren Vorschlägen, also die Konzessionen, sind, da sie Gegenstand der gegnerischen Zielermittlung sind, auch Mittel zur Beeinflussung des eigenen Ziels im Urteil des Gegners. Dabei können sowohl Verhaltensweisen früherer als auch der jetzigen Verhandlung berücksichtigt werden.

1. Frühere Verhandlungen

Es ist nicht sinnvoll, zu Beginn einer Verhandlung das Verhalten in früheren Verhandlungen als Aktionsparameter einsetzen zu wollen. Früheres Verhalten in Verhandlungen ist irreversibel, lediglich die Interpretation durch entsprechende Informationen zu verändern. [1] Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß auch diese augenblickliche Verhandlung für spätere zu den Antezedentien zählt. [2] Das lateinische Wort des "Quidquid agis, prudenter agas et respice finem" gilt hier in besonderem Maße.

Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß das Konzessionsverhalten in Verhandlungen abhängig ist von der Zähigkeit in früheren Begegnungen. [3]

---

1) Vgl. oben S. 137 ff.

2) DRUCKMAN, D., Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated groups representation as determinants of dyadic behavior in bargaining situation, in: Journal of Personality and Social Psychology 6 (1967), S. 279 ff.

3) So BARTOS, O.J., Determinants and consequences of toughness, a.a.O., S. 55.

Das bedeutet also, daß eine frühere Unnachgiebigkeit des Gegners zur Vermutung Anlaß gibt, daß er auch in der jetzigen Begegnung hart verhandeln wird. Umgekehrt läßt eine frühere starke Nachgiebigkeit auch auf eine hohe Konzessionsbereitschaft in späteren Verhandlungen schließen. Ein allzu bereitwilliges Nachgeben dürfte insbesondere für die Bank nachteilig sein, da sich Sonderkonditionen schnell herumsprechen und zu entsprechenden Forderungen neuer (und Verärgerungen alter) Kunden führen können. [1)]

Ein weiteres Ergebnis der genannten empirischen Untersuchung ist, daß eine Tendenz zur Unnachgiebigkeit dann besteht, wenn man in den früheren Verhandlungen mit diesem Verhalten mit Erfolg belohnt wurde. [2)] Das bedeutet also, daß eine "erfolgreiche" Unnachgiebigkeit in früheren Verhandlungen, also ein Verhalten, das weder zum Verhandlungsabbruch noch zu größeren und häufigeren eigenen Konzessionen führte, auch später wieder erwartet werden kann. Im Falle einer zähen Verhandlungsführung einer Bank z. B. und starkem Nachgeben des Kunden (was also zu einem guten Ergebnis für die Bank führte) besteht in späteren Verhandlungen eine starke Tendenz zu einem unnachgiebigen Verhalten der Bank.

Ganz allgemein gilt die Hypothese, daß Zähigkeit in Verhandlungen als gutes Mittel der Beeinflussung des Ergebnisses dann betrachtet werden kann, wenn beide Parteien über die gegnerischen Ziele keine realistischen Informationen

---

1) Vgl. MÜNKER, D., Das Kreditvermittlungsgeschäft als Komponente einer universalbanktypischen Marketingkonzeption, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, a.a.O., S. 113.

2) Zu diesem Ergebnis kommt BARTOS, O.J., Determinants..., a.a.O., S. 55. Dieser Befund entspricht dem, was man in Kenntnis der auf der Basis des instrumentellen Lernens aufgestellten HOMANS'schen Interaktionstheorie auch hätte erwarten können (vgl. HOMANS, C.G., Fundamental social processes, in: SMELSER, N.J. (Hsg.), Sociology. An Introduction, New York 1967, S. 30 ff., hier S. 33). Zum "Lernen am Erfolg" s. SKINNER, B.F., Contingencies of reinforcement in the design of a culture, in: Behavioral Science 11 (1966), S. 157 ff.

haben, z. B. in Neuverhandlungen von Krediten; in Fällen mit klaren Vorstellungen der Parteien über die gegnerischen Ziele jedoch ist Hartnäckigkeit ein schlechtes Beeinflussungsmittel, [1] also z. B. in Routineverhandlungen zwischen Bank und Kunde über die Prolongation des Kontokorrentkredits von Periode zu Periode.

2. Die jetzige Verhandlung

Die Beeinflussung des eigenen Ziels im Urteil des Gegners durch die Konzessionspolitik in dieser Verhandlung ist neben der Lieferung direkter Informationen der Schwerpunkt in dieser Richtung. Dabei sind die Elemente der Zielbeurteilung - Höhe, zeitliche Folge und Gegenstand der Konzessionen - zu berücksichtigen. Generell sei gesagt, daß laufende Konzessionen, insbesondere, wenn sie in ihrer Höhe und zeitlichen Folge gleichmäßig sind, in einer Art Extrapolation auf das angestrebte Ziel hinweisen. Um also dem Gegner das eigentliche Ziel höher erscheinen zu lassen, als es tatsächlich ist, wäre es sinnvoll, wenn überhaupt, nur möglichst wenig nachzugeben. [2] Zähigkeit im Verhandeln führt im allgemeinen zu Zugeständnissen des Gegners und zu einem günstigeren Ergebnis für den zähen Unterhändler. Es sei jedoch gleich auf die Gefahr hingewiesen, daß es zu einem vorzeitigen Abbruch der Verhandlung kommt, wenn dieses Instrument allzu losgelöst von der eigenen Verhandlungsmacht im Urteil des Gegners angewendet wird.

"Toughness plays a dual role and has contradictory consequences. On one hand, toughness d e c r e a s e s the likelihood of an agreement, while on the other hand, it increases the payoff of those who survive this possibility of a failure." [3] Im folgenden soll versucht werden, die arbiträre Rolle der Nachgiebigkeit in der Verhandlung herauszuarbeiten.

---

1) BARTOS, O.J., Determinants and consequences of toughness, a.a.O., S. 64.

2) Vgl. IKLÉ, F.C. mit LEITES, N., Political Negotiation..., a.a.O., S.22ff.

3) BARTOS, O.J., Determinants..., a.a.O., S. 62.

Aus den wenigen Forschungsberichten, die uns über die Wirkung eines zähen Verhandlungsverhaltens Auskunft geben, ist zu entnehmen, daß Zähigkeit eines Teilnehmers zu einem für diesen günstigen Ergebnis führt. [1] Die Beziehung zwischen Erfolg und Zähigkeit ist jedoch nicht linear und monoton steigend. [2] Vielmehr ergeben sich in dem zuletzt genannten Experiment zwischen mittlerer, hoher und extremer Unnachgiebigkeit keine Unterschiede inbezug auf den Verhandlungserfolg, während es sich ergeben hat, "that softness (is) a bad strategy". [3] Es erscheint plausibel, daß man mit Nachgiebigkeit allein ein gutes Ergebnis nur in Sonderfällen erreichen kann; [4] andererseits ist es verwunderlich, daß extreme Unnachgiebigkeit das gleiche gute Ergebnis wie bloß hohe oder gar nur durchschnittliche Zähigkeit zeigt. Das wird jedoch verständlich, wenn man bei der Interpretation der genannten Untersuchung die Werte der abgebrochenen mit denen zur Einigung gekommenen Verhandlungen vergleicht. [5]

Nach den Erkenntnissen der Interaktionstheorie wäre zu erwarten, daß extreme Unnachgiebigkeit im Vergleich zu einem mittleren Wert auf der Nachgiebigkeitsskala die Abbruchhäufigkeit erhöht. Diese Hypothese wird auch gestützt durch das Verhaltensmuster der Reziprozität, das besagt, daß Konzessionen der einen Seite mit Nachgiebigkeit der anderen Partei beantwortet, "belohnt" wird. [6] Dabei ist jedoch das Wieviel der reziproken Konzession

---

1) SIEGEL, S. und FOURAKER, L., Bargaining and Group Decision Making, a.a.O., S. 81; BARTOS, O.J., Determinants..., a.a.O., S. 61.

2) BARTOS, O.J., Determinants..., a.a.O., S. 59.

3) ebenda, S. 60.

4) SHURE, G.H., MEEKETZ, R.J. und HANSFORD, E.A., The effectiveness of pacifist strategies in bargaining games, in: JCR 9 (1965), S. 106 ff.

5) BARTOS, O.J., Determinants,a.a.O., S. 60.

6) Vgl. GORANSON, R.E., und BERKOWITZ, L., Reciprocity and responsibility reactions to prior help, in: Journal of Personality and Social Psychology 3 (1966), S. 227 ff.; vgl. auch KIRSCH, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Bd., Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 215 f.

vom bloßen Ob zu unterscheiden. Es besteht die begründete Vermutung, daß die Regel der Reziprozität zwar der Tatsache nach Geltung hat, jedoch nicht inbezug auf die Höhe der einzelnen Konzessionen: "While the fact of concession was reciprocated, the size of a concession was not." [1] Dem ersten Halbsatz dieses Forschungsergebnisses widerspricht jedoch eine andere Untersuchung, aus der hervorgeht, daß im Falle, daß "an opponent would offer an unexpectedly generous bid ... the subject's usual reaction was to raise his own payoff request." [2]

Da diese Untersuchung nur Einzelfälle und keine Abfolgen von Konzessionen untersucht hat, jene jedoch stets ein Gebot des einen mit dem des Gegners der Vorperiode, also dem vorhergehenden Gebot, verglichen hat, besteht Grund zur Vermutung, daß generell ein solches Muster der Reziprozität das Verhalten der Verhandlungsteilnehmer bestimmt, so etwa in der Weise, daß häufiges Nachgeben des einen als quasi moralische Forderung (oder auch als rollentheoretisch verstandene Erwartung) des Gegners ein Nachgeben bewirkt. Es kann jedoch allgemein nicht bei jedem Nachgeben des einen ein Nachgeben des anderen erwartet werden. Und für die Höhe der Konzessionen gilt wohl eher das Gegenteil einer Reziprozität: "... toughness tends to generate softness, softness to generate toughness." [3]

Wir können als Ergebnis der betrachteten Untersuchungen festhalten: Das Ziel, das Verhandlungsziel des Gegners zu senken und damit die Chance zu größeren als die vom Gegner ursprünglich beabsichtigten Zugeständnisse zu erhalten, wird wohl am ehesten erreicht durch weitestgehende Unnachgiebigkeit, die - insbesondere bei drohender Gefahr des Verhandlungsabbruchs - durch kleinere Zugeständnisse aufgelockert werden kann. Mehr als diese vage Formulierung kann zum gegenwärtigen Stand der Forschung noch nicht gewagt werden.

---

1) BARTOS, O.J., Determinants ..., a.a.O., S. 59.

2) SIEGEL, S. und FOURAKER, L., Bargaining and Group Decision Making, a.a.O., S. 81.

3) BARTOS, O.J., Determinants..., a.a.O., S. 57 (im Orig. kursiv). Diese Beziehung zwischen Zähigkeit des einen und der Nachgiebigkeit des anderen korreliert mit -o,71 recht hoch (vgl. a.a.O., S. 57 FN 2).

Mitunter geht es nicht in erster Linie darum, das eigene Verhandlungsziel im Urteil des Gegners als besonders hoch erscheinen zu lassen, sondern ihn nur über das eigene Ziel zu verwirren. [1] Das kann z. B. durch sehr unregelmäßige Konzessionen erreicht werden, d. h. man gibt einmal wenig und plötzlich sehr viel nach oder umgekehrt. Wegen der Extrapolation der Konzessionen durch den Gegner und seiner entsprechenden Reaktionen dürfte jedoch, insbesondere bei nur geringem Verhandlungsspielraum, die Methode des zuerst wenig und dann (vielleicht als letzte Konzession) viel Nachgebens die sinnvollere sein. Genauere empirische Untersuchungen zu diesem Problemkreis fehlen bisher noch, so daß wir über diese Vermutungen nicht hinauskommen.

D) Die Taktiken

Die Beeinflussung der gegnerischen Persönlichkeit erfolgt vorwiegend durch sogenannte Taktiken. [2] Sie werden hier verstanden als die Aktionen einer Partei, die auf die zielgerichtete Bestimmung des Verhandlungspartners, der eigenen Delegationsmitglieder, der Tagesordnung und von Ort und Zeit der Verhandlung bezogen sind.

1. Die Bestimmung des Verhandlungspartners

Diese Art Taktik betrifft weniger die Persönlichkeit des Gegners als seine Verhandlungsmacht und seine Ziele. Es mag erstaunen, weshalb die Ergreifung der Initiative zur Bestimmung des Partners eine Verhandlunstaktik darstellen

---

1) IKLÉ, F.C. mit LEITES, N., Political negotiation..., a.a.O., S. 22 ff.

2) Für den Fall der asymmetrischen Machtrelation vgl. MARTIN, N.H. und SIMS, J.H., Power tactics, a.a.O., S. 217 ff. Zur Führung von Kreditverhandlungen siehe KOBERSTEIN, G., Kreditwürdigkeitsprüfung der Unternehmung. Wirtschaftliche Grundlagen der Kreditgewährung und Kreditbelassung, Frankfurt/M. 1957, S. 18. Eine Beschreibung taktischer Mittel befindet sich bei HIMMELMANN, G., Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen. Eine politologische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Strategie und Taktik der Gewerkschaften, Berlin 1971, S. 124 ff.

soll. Zumal doch mindest genereil gesagt werden kann, daß derjenige, der auf den anderen zugeht, in der schwächeren Lage sein muß, weil er offenbar nötig etwas braucht. Dazu muß gesagt werden, daß die Tatsache des Scheins der schwächeren Verhandlungsmacht des Initiators sicherlich dort zu Recht besteht, wo es feste Verhaltensnormen über Verhandlungsinitiativen gibt und wo kein natürlicher Anlaß für die Initiative einer Partei, z. B. des Kunden, vorliegt. Dazu kommt, daß diese häufige Verringerung der eigenen Verhandlungsmacht im Urteil des Gegners durch zwei taktische Vorteile ausgeglichen werden kann: die Vorinformationsmöglichkeiten und die Wahl des Ersten Bieters.

Diese Vorinformationen betreffen sowohl die Verhandlungsmacht der ausgesuchten Partei als auch ihre Ziele und Durchsetzungsfähigkeiten. Dies gilt ebenso für die Bank wie für den Kunden. So kann sich die Bank z. B. insbesondere um Branchen- und Marktkenntnisse oder um Größen- und Bonitätsinformationen über den Kunden bemühen, während dieser sich vielleicht eher um Kulanz und Solvenz, aber auch um Konditionen- und Sicherheitenpolitik der Bank kümmern wird.

Die Wahl des Ersten Bieters bedeutet, entscheiden zu können, ob man selbst das Erste Gebot macht oder dies dem Gegner überläßt. Bei der Einbringung dieses ersten Vorschlags sind für die Beurteilung des gegnerischen Ziels und dessen Beeinflussung vor allem drei Dinge bedeutsam: zum einen, wer den Vorschlag macht, zum anderen, in welcher Höhe dieser Vorschlag sich bewegt, und zum dritten, welchen Verhandlungsgegenstand er zum Inhalt hat.

Für denjenigen, der den Ersten Vorschlag macht, ist das Risiko einer taktisch falschen Höhe besonders groß: Liegt seine Forderung zu hoch, wird es vielleicht den Gegner brüskieren und das das Ende der Verhandlung durch Abbruch bedeuten. Außerdem ist die Gefahr des Gesichtsverlusts und der Einbüßung des Verhandlungsrufs für künftige Verhandlungen groß, wenn dann im Laufe der Verhandlung ungewöhnlich hohe Konzessionen gemacht werden. Es paßt nicht zu der Vorstellung von einer seriösen Verhandlung - und Kreditverhandlungen sind in der Regel als solche zu bezeichnen - daß zu hohe Forderungen gemacht werden, die sich dann später durch zu häufige und hohe Konzessionen als überhöht erweisen. Liegt jedoch der Erste Vorschlag zu niedrig, so begibt sich der Vorschlagende unnötigerweise eines Teils seines

Verhandlungsspielraums. Dieses Risiko des zuerst Vorschlagenden wird durch die eventuell mangelnde Information über das Ziel des Gegners noch verstärkt.

Diese Schwierigkeiten sind jedoch für Kreditverhandlungen nicht unüberwindbar. Im Falle einer Erstverhandlung zwischen den beiden Parteien kann sich die Bank an inbezug auf die Unternehmensgröße und -bonität vergleichbaren Kunden orientieren, während der Kunde seine früheren oder jetztigen Kredite als Maßstab heranziehen wird. Zudem werden in den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank durchschnittliche Zinssätze für Kredite bis zu einer Million DM veröffentlicht, die für diesen Gegenstand bereits eine brauchbare Richtschnur darstellen. Obwohl man - wie oben bereits angedeutet - im allgemeinen annehmen kann, daß diejenige Partei, die die andere zur Abgabe eines Angebots auffordert, die stärkere Position hat (oder zumindest glaubt, sie zu haben, was auch tatsächlich dazu führen kann, daß die andere Partei sie ihr zumißt [1]), muß das insbesondere bei Routineverhandlungen zwischen zwei offensichtlich sehr ungleichen Partnern nicht der Fall sein. Hier besteht die Vermutung, daß die Partei, die ihre Konditionen nennt, diese als quasi-ultimative fordert und sie auch durchsetzen kann, die stärkere ist. Insofern gibt die Erkenntnis, welche Partei das Erste Angebot macht, in schwierigen Fragen der Verhandlungsmachtbeurteilung im Umkehrschluß einen Hinweis auf ihre relative Stärke.

Durch den Verhandlungsgegenstand des Ersten Gebots schließlich kann auch auf die selbst zugemessene Verhandlungsmacht geschlossen werden: Bei hoher Macht kann man zuerst einmal die schwierigen Fragen, im allgemeinen die Konditionen und die Besicherung des Vertrages, zu klären versuchen. Gibt es hier keine Einigung, wird man die Verhandlung abbrechen. Bei niedriger Macht hingegen und allgemein bei behutsamer Verhandlungsführung - eine Taktik, die üblicherweise von den Banken angewendet wird - wird man eher zuerst die nebensächlichen Gegenstände verhandeln und danach, wenn über diese Gegenstände bereits Einigkeit erzielt worden ist, die restlichen

---

1) Vgl. den Gedanken der self-fulfilling-prophecy.

wenigen, aber konfliktreichen Probleme angehen. Damit sinkt die Gefahr des Scheiterns der Verhandlung. Der Grund für die höhere Abschlußwahrscheinlichkeit nach dieser Taktik ist darin zu sehen, daß man die früheren (erfolgreichen) Verhandlungsrunden nicht gern als vergebliche Mühe und vertane Zeit nachträglich abbuchen möchte. Ein erfolgreicher Beginn verlangt nach einem Abschluß.

Warum nun bei den Verhandlungszielen so umfangreiche Auseinandersetzungen mit der selbst eingeschätzten Verhandlungsmacht? Nun, bei nur geringer Verhandlungsmacht des Gegners ist zu erwarten, daß er in jedem Fall am Zustandekommen des Vertrages starkes Interesse hat. [1] Das wiederum bedeutet, daß das Ziel des Gegners lediglich auf den Vertrag hin ausgerichtet ist und nicht speziell auf günstige Konditionen. Insofern ist der Gegner vermutlich bereit, den von seinem Gegenüber genannten Vorschlägen zuzustimmen.

Darüberhinaus gibt natürlich die Höhe des Ersten Vorschlags Auskunft über das Ziel des Vorschlagenden, da ein nachträgliches Erhöhen einer Forderung bzw. Senken eines Angebotes nicht mit den Gepflogenheiten einer Kreditverhandlung übereinstimmt. Insofern ist davon auszugehen, daß das Ziel des Gegners nicht jenseits des Ersten Gebots liegt. Weitere Informationen über die Ziele des Gegners sind darüberhinaus nur von den direkten Informationen über die Ziele, die oben behandelt wurden, und von den laufenden Konzessionen zu erhalten.

2. Die Bestimmung der Delegationsmitglieder

Die Auswirkungen sozialpsychologischer und organisatorischer Faktoren auf das Verhandlungsergebnis können durch die entsprechende Auswahl der Teilnehmer nutzbar gemacht werden. Auf welche Weise das geschehen kann, soll im folgenden beschrieben werden.

---

1) Dieses Interesse nennt STÜTZEL den "Eigenwert des Vertrags", vgl. STÜTZEL, W., Preis, Wert und Macht ..., a.a.O., S. 201.

Jede Verhandlungspartei hat in der Regel nur ein sehr begrenztes Reservoir von potentiellen Delegationsmitgliedern für eine Kreditverhandlung. Dabei wird es schwierig sein, Personen zu finden, die sowohl in den sozialpsychologischen als auch in den organisatorischen Gesichtspunkten gleichermaßen gut beurteilt werden. Hier soll jedoch lediglich darauf hingewiesen werden, welche Faktoren wichtig sind. Ob man alle gleichzeitig und auch noch in hohem Maße erfüllen kann, erscheint für viele Fälle fraglich.

a) Die Bestimmung unter Persönlichkeitsgesichtspunkten

Schon innerhalb dieses Gesichtspunkts für die Auswahl der Delegationsmitglieder können sich unüberbrückbare Konflikte zeigen. So ist es z. B. denkbar, daß die Person A zwar mit sehr guten persönlichen Eigenschaften ausgestattet ist, daß jedoch nicht die Person A, sondern die Person B gute persönliche Beziehungen zum verantwortlichen Delegationsleiter der Gegenseite unterhält. Hier Vor- und Nachteile abzuwägen, mag im Einzelfall gelingen. Generelle Aussagen darüber lassen sich wohl kaum machen.

Dessen ungeachtet erscheint es notwendig, bei der Auswahl der Delegierten auf die Intelligenz zu achten. Eine gute Auffassungsgabe und ein hohes Informationsverarbeitungsvermögen sind sehr hilfreich. Ein hohes Selbstbewußtsein und eine weitgehende Selbstbestimmung in den Ansichten wird in puncto Einstellungen der Personen wünschbar sein. Schließlich dürfte es auch eine Person von hohem Rang bei der Durchsetzung der eigenen Verhandlungsziele leichter haben.

Die jeweilige Gemütsverfassung der auszuwählenden Kandidaten kann natürlich kein Kriterium für die Auswahl in die Verhandlungsdelegation sein. Es können nicht bei jeder Änderung des Gemütszustandes "die Pferde gewechselt werden". Jedoch ist es durchaus zu empfehlen, insbesondere für langwierige und schwierige Verhandlungen, nicht so sehr cholerische und hitzige Temperamente als eher ruhige, besonnene und abgeklärte Charaktere auszuwählen. Auch ist auf Kooperationsbereitschaft im Hinblick auf die Arbeit in der

Verhandlungsdelegation zu achten. [1]

Schließlich erscheint es sinnvoll - wenn man überhaupt diese Wahl hat - persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern der beiden Delegationen auszunutzen. Diese tragen oft eher zu einer günstigen Lösung bei als aufwendige Strategien und Verhandlungsmachtbeeinflussungen.

b) Die Bestimmung unter Organisationsgesichtspunkten

Auch hier gilt es wieder, diejenigen Personen für die Delegation auszuwählen, die ein günstiges Abschneiden dieser Gruppe erwarten lassen. Die Verhandlungsleitung sollte demnach in den Händen eines möglichst hohen Funktionsträgers liegen. Dieses "möglichst hoch" ist eingeschränkt durch die Erfahrung, daß die Relation der Stellung der beiden Verhandlungsführer in etwa angemessen sein soll, und das sowohl der Größe der Unternehmung als auch der Höhe des Kredits. Einer generellen Forderung nach Verhandlungsführung durch einen möglichst hohen Funktionsträger widerspricht auch das Prinzip der Ähnlichkeit von Parteien, das besagt, daß sich auch im Rang ähnliche Personen eher beeinflussen lassen als rangverschiedene. [2] Dies gilt jedoch in beiden Richtungen: Wenn die Bank z. B. ranggleiche Personen für die Verhandlung mit den Kunden auswählt, wächst nicht nur die eigene Chance, den Kunden eher zu beeinflussen, sondern auch die Gefahr, von diesem beeinflußt zu werden.

Insbesondere bei für schwierig gehaltenen Verhandlungen kann es günstig sein, zwei Delegationen zu bilden: eine auf unterer bis mittlerer Ebene für die Vorverhandlungen und vielleicht auch für weniger bedeutsame Teilprobleme und eine auf mittlerer bis höchster Ebene für die Hauptfragen. Schließlich ist unter den zur Verfügung stehenden Personen noch eine Auswahl inbezug auf die Zahl der Mitglieder der Delegation zu treffen. Falls

---

1) Vg. EVAN, W.M. und MacDOUGALL, J.M., Interorganizational conflict: a labor-management bargaining experiment, in: JCR 11 (1967), S. 399 ff.

2) Vgl. BETTINGHAUS, E.P., Persuasive Communication, New York 1968, S. 114.

hier überhaupt noch eine Auswahl zu treffen ist, sollte sie unter dem Gesichtspunkt der erwarteten Schwierigkeiten der Verhandlung, der erwarteten Anzahl der gegnerischen Delegationsmitglieder und der Höchstzahl vernünftig arbeitender Gruppen, also etwa fünf bis sieben Mitglieder, erfolgen.

3. Die Bestimmung des Verhandlungsablaufs

a) Die Tagesordnung

Natürlich kann es nicht bei jeder Kreditverhandlung gelingen, dem jeweiligen Partner seine eigene Tagesordnung aufzuzwingen. Hier sollen lediglich die taktischen Vorzüge einer solchen Einwirkung erläutert werden. Dabei muß die Tagesordnung nicht notwendigerweise vorher schriftlich vorliegen. Sie kann auch in der durch eine Partei geplanten Reihenfolge der Verhandlungsgegenstände bestehen.

Welche Bedeutung die Wahl des Gegenstandes des Ersten Gebots haben kann, ist bereits oben gezeigt worden. Die Wahl der weniger brisanten Gegenstände für den Anfang der Verhandlung läßt zwar im allgemeinen auf großes Interesse und gewisse Konzessionsbereitschaft schließen, hat jedoch insbesondere bei Gegnern, denen diese Zusammenhänge nicht bekannt sind, den Vorzug, daß tatsächlich der Vertrag eher zustandekommt, als wenn man mit den schwierigsten Punkten beginnt. Zudem kann man nach der Einigung über die leicht lösbaren Probleme den Gegner zum Nachgeben veranlassen, z. B. auch dadurch, daß man selbst in den ersten Fragen Konzessionen gemacht hat (und darauf hinweist), in den heiklen Fragen den Gegner nach dem Prinzip der Reziprozität zum Nachgeben auffordert. Reagiert der Gegner darauf nicht in der gewünschten Weise, kann man ihm das Scheitern der Verhandlung anlasten.

Ein weiterer Vorteil der Bestimmung der Tagesordnung ist, daß man festlegen kann, über welche Punkte gesprochen wird (und, wenn der Gegner nicht von sich aus bestimmte Gegenstände anregt, auch durch Auslassung, worüber nicht gesprochen werden soll). So wird der Kunde vielleicht verlangen, daß eine Kündigungsfrist der Bank eingebaut wird und das Thema "Eingriffsrechte der Bank" nicht auf die Tagesordnung setzen. Schließlich sei noch vermerkt, daß über die einzelnen Gegenstände nicht so wie z. B. um den

Kaufpreis für eine Maschine verhandelt werden kann, sondern in verschiedenen Arten. Über die Konditionen z. B. kann verhandelt werden als Nettozins, absolut p.a. oder als Zuschlag zum Diskont- oder Lombardsatz; es kann darüber aber auch als Sollzins plus Kreditprovision plus Umsatzprovision und etwaige Überziehungsprovision gesprochen werden. Hier gibt es vielfältige Kombinationsformen. Mit der Bestimmung der Tagesordnung kann sich hier die Möglichkeit ergeben, die für einen selbst günstigere Berechnungsart als Verhandlungspunkt aufzuführen. Abschließend sei vermerkt, daß beide Parteien sich natürlich über die zu besprechenden Punkte einig sein müssen. Und schließlich ist noch zu bedenken, daß das "Recht" der Bestimmung der Tagesordnung auch im Laufe der Verhandlung wechseln kann.

b) Der Tagungsort

An welchem Ort die Verhandlungen stattfinden, kann von großem Einfluß auf das Ergebnis sein. Denn zum einen bestimmt die gewohnte oder ungewohnte Atmosphäre des Verhandlungsortes die verhandelnden Personen, zum anderen können mit der Wahl des Ortes Informationsbeschaffungspräferenzen festgelegt sein. Auch ist es der Partei, in deren Räumen verhandelt wird, leicht möglich, plötzlich die eigene Verhandlungsdelegation (teilweise) auszuwechseln und somit selbst mit "frischen" Delegationsmitgliedern weiter zu verhandeln und möglicherweise den Gegner dadurch zu verwirren.

Findet die Verhandlung z. B. in den Räumen der Bank statt, so wird die Bank im Zweifel nicht nur sehr schnell bei plötzlich auftauchenden Fragen sich informieren können; ihr ist auch die Umgebung vertraut und angenehm. Für den Kunden wird hier das Gegenteil zutreffen. Wieder umgekehrt verhalten sich die Vertrautheit der Atmosphäre und die Möglichkeit der Informationsbeschaffung für die beiden Parteien, wenn die Verhandlung im Hause des Kunden stattfindet. Schließlich bieten sich die Möglichkeiten des Wechsels des Tagungsortes und der Abhaltung des Treffens an einem dritten Ort, der sowohl ein neutraler, als auch ein von beiden als angenehm empfundener Platz sein kann.

c) Die Tagungszeit

Diese Taktik zielt insbesondere auf die Persönlichkeit des Gegenüber, und

zwar auf seine physische und psychische Belastbarkeit. Schon die Festlegung des Beginns der Verhandlungen unter Bezug auf die Tageszeit kann für den Gegner Folgen haben. Es gibt bekanntermaßen "Nachtmenschen", deren Leistungsfähigkeit erst in der zweiten Tageshälfte beginnt, und sogenannte "Frühaufsteher", die gegen Abend schon leicht schläfrig und unkonzentriert sind. Auch die Dauer der Verhandlung kann mitunter zu unterschiedlichen Reaktionen führen. Schon nach wenigen Stunden hört bei vielen Menschen die geistige Aufnahmefähigkeit auf, während andere noch geistig frisch sein können. Die Aufeinanderfolge der Verhandlungen kann zum einen die physischen Regenerationsfähigkeiten beeinträchtigen und zum anderen wenig Zeit lassen, um die Ergebnisse der letzten Sitzung noch einmal zu überprüfen, neue Informationen zu suchen und ein Verhandlungs- und Zielkonzept für die nächste Sitzung zu erstellen.

III. Die Strategie der Beeinflussung

Nachdem oben die Beeinflussungsmittel dargestellt wurden, sind nun für die praktische Verhandlung im Lichte dieser Ausführungen die einzelnen Mittel nach Art, Gewicht und zeitlicher Reihenfolge auszuwählen und zu kombinieren. Diesen Plan, der die Abfolge der einzusetzenden Mittel enthält, wollen wir Strategie nennen. [1] Sie soll in möglichst konfliktfreier Weise erstellt werden. Dies kann jedoch konkret nur im Einzelfall und nicht allgemein erfolgen. Das Gerüst eines solchen Mittelsystems zeigt die Übersicht (Abb.21).

Aus ihr ist zu ersehen, welche strategischen Mittel die Determinanten des Verhandlungsergebnisses über ihre Komponenten beeinflussen. So zielen die Informationen in Form der bloßen Informationsbereitschaft direkt auf die Beurteilung der Verhandlungsmacht, die Lieferung der Informationen dagegen indirekt über das Verhandlungspotential und die Alternativen auf die Verhandlungsmacht. Die Sanktionen verschiedener Art beeinflussen die

---

1) Vgl. CLAUSEWITZ, C.v., Vom Kriege, Reinbek 1953, S. 54; NIEWERTH, H. und SCHRÖFER, J., Lexikon der Planung und Organisation, Quickborn 1968, S. 172; WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik, a.a.O., S. 172; AGTHE, K., Strategien und Wachstum der Unternehmung, Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1972, S. 158, die ähnliche Begriffsinhalte für die Strategie haben.

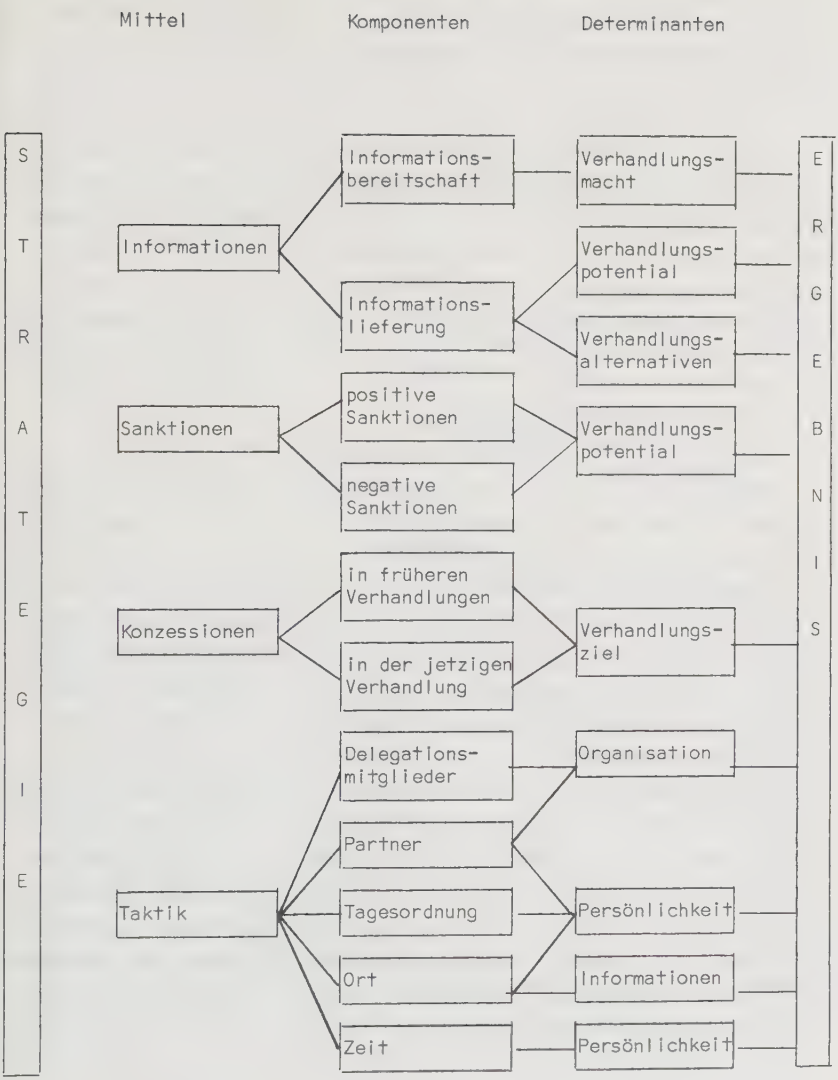


Abb. 21

Die Strategie als Beeinflussung der Determinanten des Verhandlungsergebnisses

Verhandlungsmacht über das Potential, während die Konzessionen die Verhandlungsziele der Parteien zum Objekt haben. Die in ihren Formen schillernde Taktik beeinflußt durch die Bestimmung der formalen Verhandlungsstruktur die Persönlichkeit der Delegationsmitglieder und die Organisation der Verhandlungsdelegation.

Die Strategie s als geplante Menge von strategischen Mitteln enthält nun für jeden zukünftigen Zeitpunkt der Verhandlung für jedes Mittel einen Wert. Wenn wir die Information mit I_i^j , die Sanktionen mit S_i^j , die Konzessionen mit K_i^j und die Taktiken mit T_i^j bezeichnen, wobei i der Zeitpunkt und j die jeweilige Ausprägung des strategischen Mittels darstellen, dann läßt sich die Strategie s der Verhandlungspartei A bzw. B formal wie folgt darstellen:

$$s_{A,B} = s\,(I_i^j,\ S_i^j,\ K_i^j,\ T_i^j).$$

Die Planung des Einsatzes der strategischen Mittel darf jedoch nicht starr erfolgen. Vielmehr muß sie den Grundsätzen einer flexiblen Planung insofern genügen, als die Möglichkeit bestehen muß, den Aktionen und Reaktionen des Gegners und des Marktes Rechnung zu tragen. Die Strategie der Verhandlung hat also vorzusehen, daß eine Anpassung an die jeweils neue Situation möglich ist. Wenn auch wohl kaum alle Aktionen des Gegners vorauszusehen und durch geeignete strategische Mittel im voraus zu parieren sind, so sind dennoch durch eine entsprechend flexible Planung die Möglichkeiten einer sinnvollen Reaktion zu schaffen. Um ein Beispiel aus dem Bereich der Konzessionen anzuführen: Das Konzessionspotential darf nicht zu früh verbraucht werden, damit im Falle eines generösen Angebots des Gegners durch eigenes schnelles Nachgeben ein Vertragsabschluß erreicht werden kann. Auf der anderen Seite ist ein Konzessionsspielraum auch dann nützlich, wenn der Gegner keine neuen Vorschläge und Konzessionen mehr unterbreitet. Durch eigenes Nachgeben kann man den Gegner dann mitunter - mit dem Argument der Billigkeit wechselseitigen Nachgebens - zu der vielleicht die Einigung bewirkenden letzten Konzession bewegen.

SCHLUSSTEIL

Im bankbetrieblichen Schrifttum wurde die Kreditverhandlung bisher nur am Rande behandelt. Gründe dafür mögen sein einerseits die geschichtliche Entwicklung des Kreditmarkts und die starke Stellung der Banken auf diesem Markt, andererseits die Scheu vieler Wirtschaftswissenschaftler, Forschungsergebnisse anderer Bereiche der Sozialwissenschaften, also insbesondere der Soziologie und der Psychologie, zur Kenntnis zu nehmen und zu berücksichtigen.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, eine solche Integration der angesprochenen Bereiche der Sozialwissenschaften mit Blick auf die Kreditverhandlung zu versuchen. Insofern stellt die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Wirtschaftswissenschaften innerhalb der Sozialwissenschaften dar. Darüberhinaus legt diese Schrift den Grundstein für eine nomologische Theorie der Kreditverhandlung.

Ausgehend von den Beiträgen der Preistheorie, der Spieltheorie und der Bargaining-Theorie werden unter zuhilfenahme wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse und psychologischer und soziologischer Forschungsergebnisse Hypothesen über das Verhalten der Parteien und das demzufolge zu prognostizierende Verhandlungsergebnis entwickelt. Diese Hypothesen können leicht in eine prüfbare Form gebracht werden. Für die Erklärung und Prognose des Verhandlungsergebnisses wurde nicht die insbesondere bei den klassischen Verhandlungsmodellen übliche analytische Form gewählt. Dafür erschienen uns zu viele Prämissen und zu weitgehende Formalisierungen der Variablen notwendig, die die Realität der Verhandlung nur sehr verzerrt hätten abbilden können. Deshalb haben wir uns für die Entwicklung eines Determinantenschemas entschieden, das die maßgebenden Einflußfaktoren auf das Ergebnis der Kreditverhandlung enthält. Eine wichtige Grundlage für dieses Schema gibt uns das Instrumentarium der bankmäßigen Kreditwürdigkeitsprüfung ab, das wir jedoch in einem neuen Licht betrachtet haben. So erscheint uns z. B. die Bonität des Kunden nicht so sehr Maßstab für die Höhe der Risikoprämie zu sein, die nach Art einer innerbetrieblichen Kre-

ditversicherung das Ausfallrisiko decken soll, [1] sondern eher als eine marktabhängige Komponente der Verhandlungsmacht. Dabei verstehen wir Verhandlungsmacht als Urteil über die Informationsbereitschaft, das Potential und die Alternativen. Folgerichtig halten wir auch nicht das höhere Risiko für Kredite an Unternehmen minderer Bonität für ausschlaggebend für die relativ hohen Konditionen (sogenannter Risikozuschlag [2]), sondern die fehlende Verhandlungsmacht bei der Aushandlung des Kreditvertrags. Die Verhandlungsmacht beider Parteien, also auch die der Bank, im Urteil der jeweiligen Gegenpartei ist uns ein wichtiger Erklärungs- und Prognosegrund für das Ergebnis der Kreditverhandlung.

Ein weiterer Anhaltspunkt für die Bestimmung des Ergebnisses einer Kreditverhandlung sind uns die Aktionsziele der Kreditverhandlung der beiden Parteien, die sich aus den Bereichszielen für den Kreditbereich der Bank bzw. den Finanzbereich des Kunden ableiten lassen. Die Verhandlungsziele erklären uns, weshalb in manchen Fällen, in denen z. B. die Bank dem Kunden eine große Verhandlungsmacht aufgrund der Informationsbereitschaft, des Potentials und der Alternativen zumißt, dennoch das Ergebnis sich mit der vollen Durchsetzung des Verhandlungsziels der Bank deckt.

---

1) Dazu fehlen vor allem die Grundvoraussetzungen einer jeden Versicherung, nämlich die Existenz großer Zahlen und unabhängige Eintrittswahrscheinlichkeiten der Schadensursachen. Beides ist im Bereich des Kreditgeschäfts - auch einer Großbank - nicht gegeben.

2) So auch OBERMÜLLER, M., Die Bank im Konkurs ihres Kunden, a.a.O., S. 106. Anders WÄCHTERSHÄUSER, der die Ansicht vertritt, daß es sich beim Zins zum Teil um ein Risikoäquivalent handelt, räumt aber ein, daß die Höhe dieser Risikoprämie in der Verhandlung bestimmt wird. (WÄCHTERSHÄUSER, M., Der Kreditentscheidungsprozeß im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt/M. 1970, S. 45). Es erscheint jedoch ein logischer Widerspruch zu sein, über die Höhe des Risikos durch die Verhandlung abstimmen zu lassen.

Als dritte Determinante des Ergebnisses der Kreditverhandlung gilt uns die Verhandlungsstrategie der Parteien. Sie beinhaltet das gesamte Arsenal an Beeinflussungsmitteln, deren Bedeutung für das Verhandlungsergebnis sich aufgrund sozialwissenschaftlicher Forschungen ableiten läßt.

Die Versorgung des Gegners mit Informationen über die eigene Unternehmung eröffnet die erste Möglichkeit einer wechselseitigen Beeinflussung. Sanktionen durch die Verschaffung von Vorteilen oder Nachteilen über Nebengegenstände der Kreditverhandlung können ebenfalls Zugeständnisse hervorrufen. Die Bedeutung von Konzessionen für das Ergebnis ist sehr differenziert zu betrachten: Zähes Verhandeln führt meist zu günstigen Resultaten; Konzessionen lassen aufgrund des Prinzips der Reziprozität auch gegnerisches Nachgeben erwarten. Die Taktiken schließlich als Mittel formaler Einwirkung auf den Ablauf und die Teilnehmer der Verhandlung sind in ihrer Bedeutung für das Verhandlungsergebnis ebenfalls zu würdigen.

So ergibt sich also ein System von Einflußfaktoren auf das Ergebnis der Kreditverhandlung, das die Möglichkeit zur Erklärung vergangener und Prognose zukünftiger Verhandlungen in sich birgt.

Eine Berücksichtigung all dieser Einflußfaktoren wird jedoch nicht zu kardinal meßbaren Ergebnissen führen, da viele der genannten Komponenten lediglich ordinal oder nur nominal in den Ansatz eingehen. Das schließt jedoch weder die Prüfbarkeit noch die Anwendbarkeit unserer Hypothesen aus.

Eine Überprüfung dieser Annahmen im empirischen Feld im Rahmen dieser Untersuchung konnte aus finanziellen und zeitlichen Gründen nicht erfolgen. Deshalb ist es die Aufgabe späterer Forschungen dieses Fachbereichs, unsere Hypothesen zu testen und so zu einer nomologischen Theorie der Verhandlung und speziell der Kreditverhandlung weiter auszubauen. Insbesondere die analytische Verhandlungstheorie ist aufgerufen, von einer statischen Betrachtung der Verhandlung abzukommen und stattdessen der Dynamik des Verhandlungsprozesses mit den strategischen Mitteln der Beeinflussung Beachtung zu schenken.

Zum Shapley-Wert eines Spiels [1]

Sei $N = 1,2...,n$ die Menge der Spieler
S eine Koalition
$|S|$ die Anzahl der Teilnehmer in der Koalition S
v die charakteristische Funktion des Spiels
(Eine charakteristische Funktion ordnet jeder Koalition $S \leq N$ einen reellen Wert zu, $v : S \rightarrow R$)

Der Shapley-Wert des Spiels mit der charakteristischen Funktion v ist dann für den Spieler i

$$\Phi_i(v) = \sum_{S \leq N} \frac{(|S| - 1)! \ (N - |S|)!}{n!} (v(i) - v(S - \{i\}))$$

Sei nun speziell $n = 2$, v: $\Phi \rightarrow o$
$\{1\} \rightarrow a$, $a > o$
$\{2\} \rightarrow b$, $b > o$
$\{1,2\} \rightarrow a+b+c$, $c > o$

dann ergibt sich

$$\Phi_1(v) = \frac{(2-1)!(2-2)!}{2!} (a+b+c-b) + \frac{(1-1)!(2-1)!}{2!} (a-o)+o+o$$

$$= \frac{1}{2}(a+c) + \frac{1}{2}a = a + \frac{1}{2}c,$$

$$\Phi_2(v) = \frac{(2-1)!(2-2)!}{2!} (a+b+c-a) + \frac{(1-1)!(2-1)!}{2!} (b-a)+o+o$$

$$= \frac{1}{2}(b+c) + \frac{1}{2}b = b + \frac{1}{2}c. \qquad \text{q.e.d.}$$

1) Diesen Beweis verdanke ich Heinrich Rommelfanger.

Zur Ermittlung der optimalen Forderung und des Verhandlungsergebnisses bei CROSS.

Die beiden optimalen Gebote lauten

$$q_A(t) = \frac{1}{a.r_2} - \frac{1}{a}\,\frac{C_1}{\xi_1} \qquad \text{und}$$

$$q_B(t) = \frac{1}{b.r_1} - \frac{1}{b}\,\frac{C_2}{\xi_2} \quad ,$$

wobei der erste Ausdruck der rechten Seite den erhofften Gewinn und der zweite Ausdruck die Kosten der Verhandlung, jeweils mit dem Faktor a bzw. b abdiskontiert, darstellen.

Diese beiden Bestimmungsgleichungen gleichgesetzt und nach t aufgelöst, ergeben den Zeitpunkt t der Einigung (Abb. 22)[1]. Damit ergibt sich, nach dem Einsetzen des Wertes für t in die Ausgangsgleichung $q_1 = q_2$, das Ergebnis der Verhandlung.

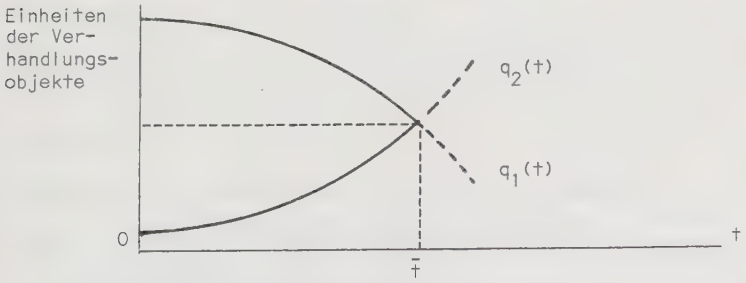


Abb. 22

Die Ermittlung des Einigungspunktes nach CROSS

1) Vgl. CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, a.a.O., S. 89 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

AGTHE, K., Strategie und Wachstum der Unternehmung, Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1972

ALBERT, H., Probleme der Theoriebildung, in: ALBERT, H. (Hsg.), Theorie und Realität, Tübingen 1964, S. 3 ff.

ALBERT, H., Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 1. Bd., 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 38 ff.

ALHADEFF, D.A., Competition and Controls in Banking, Berkeley und Los Angeles 1968

ALHADEFF, D.A., Monopoly and Competition in Banking, Berkeley 1954

ANDERSON, C.J., Competitive factors in business loans, in: BECKHART, B.H. (Hsg.), Business Loans of American Commercial Banks, New York 1959, S. 299 ff.

ARGYLE,M., Social Interaction, London 1969

ASHENFELTER, O. und JOHNSON, G.E., Bargaining theory, trade unions, and industrial strike activity, in: American Economic Review 59 (1969), S. 35 ff.

AUST, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Diss. Frankfurt/M. 1962

BAKER, E.E. und REDDING, W.C., The effects of perceived tallness in persuasive speaking. An experiment, in: Journal of Communication 12 (1961), S. 52 ff.

BALLMANN, W., Die Kreditwürdigkeit. Ein Arbeitsleitfaden zur Beurteilung, Feststellung und Prüfung, 2. Aufl., Berlin 1971

BARTOS, O.J., Determinants and consequences of toughness, in: SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 55 ff.

BARTOS, O.J., Negotiation Under Experimental Conditions, New York 1970

BARTOS, O.J., How predictable are negotiations? in: The Journal of Conflict Resolution 11 (1967), S. 481 ff.

BENDER, K., Die Kreditwürdigkeit - ein Beitrag aus der Sicht kreditsuchender Großunternehmen, in: Bank-Betrieb 5 (1965), S. 251 ff.

BENÖLKEN, T.H., Kosten- und Erlösrechnung als Instrument für die Realisierung einer Zielhierarchie in Kreditinstituten, Köln 1968, zit. nach: BÜSCHGEN, H.E., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972

BERELSON, B. und STEINER, G.A., Human Behavior, New York, Chicago und Burlingame 1964

Berliner Bank Aktiengesellschaft (Hsg.), Die Börse 1971, Berlin 1972

BETTINGHAUS, E.P., Persuasive Communication, New York 1968

BIDLINGMAIER, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

BIDLINGMAIER, J., Die Ziele der Unternehmer. Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33 (1963), S. 241 ff.

BISHOP, R.L., A Zeuthen-Hicks theory of bargaining, in: Econometrica 32 (1963), S. 410 ff.

BLAKE, R.R. und MOUTON, J.S., The experimental investigation of interpersonal influence, in: BIDERMAN, A.D. und ZIMMER, H. (Hsg.), The Manipulation of Human Behavior, New York 1961, S. 216 ff.

BLEICHER, K., Konferenzen - Ihre Organisation und Leitung, Wiesbaden 1960

BLOOM, B.S. (Original: Stability and Change in Human Characteristics, New York, London, Sydney 1964), Stabilität und Veränderung menschlicher Merkmale, Weinheim, Berlin, Basel 1971

BÖHM-BAWERK, E. v., Macht oder ökonomisches Gesetz, in: Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung 23 (1914). Neu herausgegeben von WEISS, F.X., Gesammelte Schriften von Eugen von BÖHM-BAWERK, Wien, Leipzig 1924, S. 230-300

BÖRNER, D., Die Bedeutung von Finanzierungsregeln für die betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 37 (1967), S. 341 ff.

BORAH, L.A. Jr., The effects of threat in bargaining: Critical and empirical analysis, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 66 (1963), S. 37 ff.

BOULDING, K.E., The economics of human conflict, in: McNEIL (Hsg.), The Nature of Human Conflict, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 172 ff.

BRANDES, H., Der Euro-Dollar-Markt, Wiesbaden 1968

BRANDT, K., Preistheorie, Ludwigshafen 1960

BREYER, P.O., Ruf und Rufpolitik. Eine Studie über das Wesen des Rufes und der betriebswirtschaftlichen Rufpolitik, Diss. Mannheim 1962

BROWN, N.B., The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining, in: Journal of Experimental Social Psychology 4 (1968), S. 107 ff.

BÜHLER, W., Die Kreditdisposition der Banken, in: Linzer Hochschulschriften Bd. 3, Wien-New York 1970

BÜSCHGEN, H.E., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972

BÜSCHGEN, H.E., Der Euro-Dollar-Markt als internationaler Geldmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 37 (1967), S. 97 ff.

BUSSE von COLBE, W., Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des zukünftigen Unternehmungserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen, Wiesbaden 1957

CHANDLER, L.V., The Economics of Money and Banking, 2. Aufl., New York 1953

CLAUSEWITZ, C. v., Vom Kriege, Reinbek 1953

COHEN, A.R., Some implications of self-esteem for social influence, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, 3. Druck, New Haven, Conn. 1966, S. 102 ff.

COLDITZ, B.M., Die Preisbildung im Bankgewerbe. Eine Analyse der Angebotsseite, Diss. Freiburg i.Br. 1963

CONTINI, B. und ZIONTS, S., Restricted bargaining for organizations with multiple objectives, in: Econometrica 36 (1968), S. 397 ff.

CRAMER, J.E., Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt/M., 2. Aufl., 1970

CRANACH, M.v. und KONAU, E., Die Elemente der Interaktion als unerkanntes Kerngebiet der Sozialpsychologie. Rezension von ARGYLE, M., Social Interaction, London 1969, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 1 (1970), S. 377 ff.

CROMWELL, H., The relative effect on audience attitude of the first versus the second argumentative speech of a series, in: Speech Monographs 10 (1950), S. 105 ff.

CROSS, J.G., A theory of the bargaining process, in: American Economic Review 55 (1965), S. 67 ff.

DAHL, R.A., The concept of power, in: Behavioral Science 2 (1957), S. 201 ff.

DEMBO, T., Der Ärger als dynamisches Problem, in: Psychologische Forschung 15 (1931), S. 1 ff.

DEPPE, H.D., Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969

DERTMANN, F., Kalkulation und Preispolitik im Bankgewerbe, Diss. Köln 1947

DEUSS, H., Zinspolitik und Bankzinsen in Theorie und Praxis, in: Verhandlungen des X.deutschen Bankiertages, Frankfurt/M. 1964, S. 117 ff.

DEUTSCH, M., Trust and suspicion, in: The Journal of Conflict Resolution 2 (1958), S. 267

DEUTSCH, M., und KRAUSS, R.M., The effect of threat upon interpersonal bargaining, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 61 (1960), S. 181 ff.

DEWEY, R. und HUMBER, W.J., An Introduction to Social Psychology, New York und London 1966

DINGLE, M.E., Interest rates on business loans, in: BECKHART, B.H. (Hsg.), Business Loans of American Commercial Banks, New York 1959, S. 335 ff.

DOLLARD, J., MILLER, N.E., DOOB, L.W. u.a., Frustration and Aggression, New Haven, Conn. 1939

DORN, A., Theorie der Verhandlungsführung, Diss. Bonn 1964

DRUCKMAN, D., Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated group representation as determinants of dyadic behavior in a bargaining situation, in: Journal of Personality and Social Psychology 6 (1967), S. 279 ff.

DÜLFER, E., Die Aktienunternehmung. Eine betriebswirtschaftlich-morphologische Betrachtung der Aktiengesellschaft und ihrer Ordnungsprobleme im Hinblick auf eine Reform des Aktienrechts, Göttingen 1962

EDGEWORTH, F.Y., Mathematical Psychics. An Essay on the Application to the Moral Sciences, London 1881

ENDRESS, R., Die Unternehmung im Gefüge der Marktmacht, in: RÜHLE von LILIENSTERN, H. (Hsg.), Die informierte Unternehmung, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung, Berlin 1972, S. 105 ff.

ENGELS, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962

EVAN, W.M. und MacDOUGALL, J.M., Interorganizational conflict: a labor-management bargaining experiment, in: The Journal of Conflict Resolution 11 (1967), S. 398 ff.

EYFERTH, K. und KREPPNER, K., Entstehung, Konstanz und Wandel von Einstellungen, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd. Forschungsbereiche, Göttingen 1972, S. 1342 ff.

EYSENCK, H.J., Structure of Human Personality, New York 1960

FAISST, L., Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis in Sparkassen und Girozentralen 14 (1965), S. 82 ff.

FALTER, M., Die Praxis des Kreditgeschäfts bei Sparkassen und anderen Kreditinstituten, Stuttgart 1950

FIDRICH, K., Kreditanträge und Kreditwürdigkeitsgutachten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden 1957

FISCHER, O., Bankbilanz-Analyse, Meisenheim/Glan 1956

FRANCIS, E.K., Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, Bern-München 1957

FRANK, J.D., Sanity and Survival, New York 1967

FREIMER, M. und GORDON, M.J., Why bankers ration credit, in: Quarterly Journal of Economics 79 (1965), S. 397 ff.

FRENCH, J.R.P. Jr., A formal theory of social power, in: CARTWRIGHT, D. und ZANDER, A. (Hsg.), Group Dynamics, 2. Aufl., Evanston, Ill. 1960, S. 727 ff.

GÄFGEN, G., Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettberwerb, in: Sparkasse 77 (1960), S. 167 ff.

GALBRAITH, J.K., American Capitalism. The Concept of Countervailing Power, 2. Aufl., Boston 1956

GALLO, P.S. Jr., Effects of increased incentives upon the use of threat in bargaining, in: Journal of Personality and Social Psychology 4 (1966), S. 14 ff.

GORANSON, R.E. und BERKOWITZ, L., Reciprocity and responsibility reactions to prior help, in: Journal of Personality and Social Psychology 3 (1966), S. 227 ff.

GOUGH, H.G., California Personality Inventory, Palo Alto, Calif. 1960

GRAUMANN, C.F., Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung, in: LERSCH, P. und THOMAE, H. (Hsg.), Handbuch der Psychologie, 4. Bd., Göttingen 1960, S. 87 ff.

GRAUMANN, C.F., Interaktion und Kommunikation, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd., Göttingen 1972 S. 1109 ff.

GREWE, W.G., Der diplomatische Kompromiß, in: Europa-Archiv 19 (1964), S. 816 ff.

GROSSACK, M.M., Consumer Psychology for Humanized Bank Marketing, Hull, Mass. 1971

GUBITZ-KUCZEWSKI, Arbeitskreis, Erhebung über die Preissituation des Beschaffungsmarktes vom Standpunkt des Einkäufers, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 11 (1959), S. 563 ff.

GRUDER, C.L., Social power in interpersonal negotiation, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 111 ff.

GRÜTER, S., Die "Philosophie" der Banken, in: Die Aussprache 10 (1960), S. 9 ff.

GÜNTHER, H., Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 29 (1959), S. 542 ff.

GUILFORD, J.P., Personality, New York 1959

GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 10. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1964.

GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965

HÄRLE, D., Finanzierungsregeln und ihre Problematik, Wiesbaden 1961

HAGENMÜLLER, K.F., Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Blätter für Genossenschaftswesen 103 (1957), S. 576 ff.

HAGENMÜLLER, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. II. 3. Aufl., Wiesbaden 1970

HAGENMÜLLER, K.F., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959

HAHN, O., Besprechungsaufsatz zu SCHACHT, K., Die Bedeutung der Finanzierungsregeln für unternehmerische Entscheidungen, Wiesbaden 1971, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 42 (1972), S. 595 f.

HARMS, J.E., Der Verbund in der betrieblichen Finanzplanung, in: Blätter für Genossenschaftswesen 119 (1973), S. 81 ff.

HARNETT, D.L., CUMMINGS, L.L. und HUGHES, G.D., The influence of risk-taking propensity on bargaining behavior, in: Behavioral Science 13 (1968), S. 91 ff.

HARSANYI, J.C., A general theory of rational behavior in game situations, in: Econometrica 34 (1966), S. 613 ff.

HARSANYI, J.C., Measurement of social power, opportunity costs and the theory of two-person bargaining games, in: Behavioral Science 7 (1962), S. 67 ff.

HARTMANN, B., Bankbetriebsanalyse, Freiburg 1962

HARTMANN, B., Kreditprüfung und Kreditüberwachung, Stuttgart 1965

HASENACK, W., Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925

HAUSCHILDT, J., Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung N.F. 22 (1970), S. 545 ff.

HAUSCHILDT, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung NF 23 (1971), S. 335 ff.

HAUSCHILDT, J., Finanzvorstand, Treasurer, Controller. Das Finanzmanagement in der Stellenbeschreibung, in: Zeitschrift für Organisation 41 (1972), S. 167 ff.

HAUSCHILDT, J., "Kreditwürdigkeit" - Bezugsgrößen von Verhaltenserwartungen in Kreditbeziehungen, in: ORTLIEB, H.O., MOLITOR, B. und KRONE, W. (Hsg.), Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 17 (1972), S. 167 ff.

HAUSCHILDT, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1970.

HAX, H., Die Koordination von Entscheidungen, Köln-Berlin-Bonn-München 1965

HEIGL, A., Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 60 ff.

HEINEN, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970

HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

HERMANN, M.G. und KOGAN, N., Negotiation in leader and delegate groups, in: Journal of Conflict Resolution 12 (1968), S. 332 ff.

HEROLD, H., Das Kreditgeschäft der Banken, 15. Aufl., Hamburg 1964 (14.Aufl. 1960).

HESSENTHALER, H., Die Bedeutung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen für die Risikobekämpfung im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt/M. 1931

HICKS, J.R., The Theory of Wages, London 1932

HIMMELMANN, G., Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen. Eine politologische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Strategie und Taktik der Gewerkschaften, Berlin 1971

HINTNER, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967

HINTNER, O., Die Kreditwürdigkeit der Unternehmung, in: Der österreichische Betriebswirt 4 (1954), S. 72 ff.

HOFFMANN, H., Dispositionsregeln zur Solvenzsicherung von Depositenbanken, Diss. Saarbrücken 1967

HOFFMANN, J., Kommunales Sparkassenwesen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Bd. III, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959, S. 757 ff.

HOLLANDER, E.P. Principles and Methods of Social Psychology, New York, London, Toronto 1967

HOLM, K., Zum Begriff der Macht, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie 21 (1969), S. 269 ff.

HOLZKAMP, K., Soziale Kognition, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd., Sozialpsychologie, 2. Halbbd. Forschungsbereiche, Göttingen 1972, S. 1263 ff.

HOMANS, G.C., Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968 (Original: Social Behavior. It's Elementary Forms, New York 1961)

HOMANS, G.C., Fundamental sociological processes, in: SMELSER, N.J. (Hsg.), Sociology. An Introduction, New York 1967, S. 30 ff.

HOMANS, G.C. Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960 (Original: The Human Group, New York 1950)

HOPPE, F., Das Anspruchsniveau, in: THOMAE, H. (Hsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln und Berlin 1965, S. 217 ff.

HORNSTEIN, H.A., The effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining, in: Journal of Experimental Social Psychology 1 (1965), S. 282 ff.

HOVLAND, C.I. (Hsg.), The Order of Presentation in Persuasion, 3. Druck, New Haven und London 1966

HOVLAND, C.I., "Reinstatement" of the communicator in delayed measurement of opinion change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 48 (1953), S. 327 ff.

HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. und KELLEY, H.H., Communication and Persuasion, New Haven und London 1953

HOVLAND, C.I. und MANDELL, W., Is there a "Law of Primacy in Persuasion"? in: HOVLAND, C.I. (Hsg.), The Order of Presentation in Persuasion, 3. Druck, New Haven und London 1966, S. 13 ff.

HOVLAND, C.I., LUMSDAINE, A.A. und SHEFFIELD, F.D., Experiments on mass communication, New York 1949

HOVLAND C.I. und WEISS, W., The influence of source credibility on communication effectiveness, in: Public Opinion Quarterly 1951, S. 635 ff.

HOVLAND, C.I. u.a., (Hsg.), The Order of Presentation in Persuasion, New Haven und London 1959

HULL, C.L., A Behavior System, New Haven, Conn. 1952

IKLÉ, F.C. Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns, Gütersloh 1965, (Original: How Nations Negotiate, New York 1962)

IKLÉ, F.C. mit LEITES, N., Political negotiation as a process of modifying utilities, in: The Journal of Conflict Resolution 6 (1962), S. 19 ff.

JACOB, H., Preispolitik, Wiesbaden 1971

JANIS, I.L. und FIELD, P.B., Sex differences and personality factors related to persuasibility, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, 3. Druck, New Haven, Conn. 1966, S. 56 ff.

JANIS, I.L. und RIFE, D., Persuasibility and emotional disorder, in: JANIS, I.L., HOVLAND, C.I. u.a. (Hsg.), Personality and Persuasibility, 3. Druck, New Haven, Conn. 1966, S. 121 ff.

JONAS, H.H., Grenzen der Kreditfinanzierung, Wiesbaden 1960.

JUNG, C.G., Psychologische Typen, 10. Aufl., Zürich 1966

KAEFERLEIN, H., Der Bankkredit und seine Sicherungen, 7. Aufl., Stuttgart 1953

KAHAN, J.P., Effects of level of aspiration in an experimental bargaining situation, in: Journal of Personality and Social Psychology 8 (1968), S. 154 ff.

KAHL, J., Macht und Markt. Vom Ausbau unserer Wirtschaftsordnung, Berlin 1956

KALKSTEIN, H.-H., Zwei Jahre zentrale Bankenaufsicht, in: Börsen-Zeitung v. 31.12.1963, S. 3.

KALUSSIS, D., Die Qualitätsfunktion im Handel, in: BOUFFIER, W. (Hsg.), Funktionen- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Oberparleiter, Wien 1956, S. 67 ff.

KALVERAM, W. und GÜNTHER, H., Bankbetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1961

KATONA, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960

KELLEY,H.H., Experimental studies of threats in interpersonal negotiations, in: The Journal of Conflict Resolution 9 (1965), S. 79 ff.

KIRSCH, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

KIRSCH, W., Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 38 (1968), S. 881 ff.

KLATT, S., Die ökonomische Bedeutung der Qualität von Verkehrsleistungen, Berlin 1965

KLIS, M., Willensdurchsetzung durch Überzeugung und Manipulation. Ein Beitrag zur Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969

KOBERSTEIN, G., Kreditwürdigkeitsprüfung der Unternehmung. Wirtschaftliche Grundlagen der Kreditgewährung und Kreditbelassung, Frankfurt/M. 1957

KÖLLHOFER, D., Das individuelle Mengengeschäft der Kreditinstitute, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P., (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O.H. HINTNER, Stuttgart 1970, S. 81 ff.

KOLBECK, R., Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971

KRAMER, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965

KRASENSKY, H., Der Bank- und Sparkassenbetrieb, Essen 1953

KRASENSKY, H., Funktionale Betrachtungen in der Bankbetriebslehre, in: BOUFFIER, W. (Hsg.), Funktionen- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Festschrift für K. Oberparleiter, Wien 1956, S. 40 ff.

KRAUSS, K.-H., Die Kreditversicherung aus der Sicht der Kreditinstitute, Diss. Hamburg, 1970

KRAUS, O., Der Kapitalzins im Kreuzfeuer, München 1951

KRELLE, W., Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961

KRELLE, W. unter Mitarbeit von COENEN, D., Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968

KREPS, C.H. Jr., Characteristics of local banking competition, in: CARSON, D. (Hsg.), Banking and Monetary Studies, Homewood, Ill. 1963, S. 319 ff.

KRETSCHMER, E., Körperbau und Charakter, 25. Aufl., Berlin 1967

KRÜMMEL, H.-J., Finanzierungsrisiken und Kreditspielraum, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 36 (1966), Ergänzungsheft 1, S. 134 ff.

KRÜMMEL, H.-J., Bankzinsen - Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln - Berlin - Bonn - München 1964

KRÜMMEL, H.-J., Zur Bewertung im Kreditstatus, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung NF 14 (1962), S. 137 ff.

KRÜMMEL, H.-J., Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und Kapital 5 (1972), S. 1 ff.

KÜHNE, K., Funktionsfähige Konkurrenz, Berlin 1958

LAING, R.D., PHILLIPSON, H. und LEE, A.R., Interpersonelle Wahrnehmung, Frankfurt/M. 1971 (Original: Interpersonal Perception, London und New York 1966)

LAMM, H., Bilaterales Verhandeln in Abhängigkeit vom Status, in: IRLE, M. (Hsg.), Bericht über den 26. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Tübingen 1968, Göttingen 1969, S. 68 ff.

LAMM, H., Soziale und Persönlichkeits-Einflüsse auf das Verhandeln, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 1 (1970), S. 167 ff.

LANA, R.E., Interest, media and order effects in persuasive communications, in: Journal of Psychology 56 (1963), S. 9 ff.

LAUER, P., Leistungskoppiung im Bankbetrieb, Diss. Hamburg 1965

LERSCH, P., Aufbau der Person, 10. Aufl., München 1966

LEVENTHAL, H. und PERLOE, S.I., A realtionship between selfesteem and persuasibility, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 64 (1962), S. 385 ff.

LEWIN, K., DEMBO, R., FESTINGER, L. und SEARS, P.S., Level of aspiration, in: McHUNT, V. (Hsg.), Personality and the Behavior Disorders, Bd. I, New York 1944, S. 333 ff.

LINHARDT, H., Bankbetriebslehre, Bd. I: Bankbetrieb und Bankpolitik, Köln und Opladen 1957

LINTON, H. und GRAHAM, E., Personality correlates of persuasibility, in: JANIS, I.L. und HOVLAND, C.I. (Hsg.), Personality and Persuasibility, New Haven und London 1959, S. 69 ff.

LIPFERT, H., Nationaler und internationaler Zahlungsverkehr, Wiesbaden 1960

LIPFERT, H., Die Preispolitik der Banken und Sparkassen im Kreditgeschäft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 34 (1964), S. 161 ff.

LIPFERT, H., System einer theoretischen Bankbetriebspolitik, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 16 (1963), S. 374 ff.

LUCE, R.D. und RAIFFA, H., Games and Decisions, New York 1957

LUHMANN, N., Klassische Theorie der Macht, Kritik ihrer Prämissen, in: Zeitschrift für Politik N.F. 16 (1969), S. 149 ff.

LUND, F.H., The psychology of belief, IV. The law of primacy in persuasion, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 20 (1925), S. 183 ff.

LUTHE, H.O., Interpersonale Kommunikation und Beeinflussung. Beitrag zu einer soziologischen Theorie der Kommunikation, Stuttgart 1968

MALETZKE, G., Massenkommunikation, in: Handbuch der Psychologie, 7. Bd. Sozialpsychologie, 2. Halbbd. Forschungsbereiche, Göttingen 1972, S. 1511 ff.

MALEWSKI, A., Verhalten und Interaktion. Die Theorie des Verhaltens und das Problem der sozialwissenschaftlichen Integration, Tübingen 1967

MARCH, J.G., Introduction to the theory and measurement of influence, in: American Political Science Review 49 (1955), S. 431 ff.

MARLOWE, D. GERGEN, K.J. und DOOB, A.N., Opponent's personality, expectation of social interaction, and interpersonal bargaining, in: SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969, S. 254 ff.

MARTIN, N.H. und SIMS, J.H., Power, tactics, in: LEAVITT, H.J. und PONDY, L.R. (Hsg.), Readings in Managerial Psychology, Chicago und London 1969, S. 217 ff.

McGUIRE, W.J., Cognitive consistency and attitude change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 60 (1960), S. 345 ff.

MELLEROWICZ, K. und JONAS, H.H., Bestimmungsfaktoren der Kreditfähigkeit, 2. Aufl., Berlin 1957

MEYER-EPPLER, W., Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959

MEYER zu SELHAUSEN, H., Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Diss. Köln 1970

MILLS, D. und ARONSON, E., Opinion change as a function of the communicator's attractiveness and desire to influence, in: Journal of Personality and Social Psychology 1 (1965), S. 173 ff.

MORTHLAND, R.J., Credit analysis. Specific tools of analysis, in: BAUGHN, W.H. und WALKER, C.E. (Hsg.), The Bankers' Handbook, Homewood, Ill. 1966, S. 302 ff.

MÜHLHAUPT, L., Umsatz-, Kosten- und Gewinnplan einer Kreditbank, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung NF 8 (1956), S. 12 ff.

MÜNKER, D., Das Kreditvermittlungsgeschäft als Komponente einer universalbanktypischen Marketingkonzeption, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 103 ff.

MURPHY, J.L., Effects of the threat of losses on duopoly bargaining, in: Quarterly Journal of Economics 80 (1966), S. 296 ff.

NAGEL, J.H., Some questions about the concept of power, in: Behavioral Science 13 (1968), S. 129 ff.

NASH, J.F., The bargaining problem, in: Econometrica 18 (1950), S. 155 ff.

NASH, J.F., Two-person co-operative games, in: Econometrica 21 (1953), S. 128 ff.

NEUMANN, J.v. und MORGENSTERN, O., Theory of Games and Economic Behavior, 3. Aufl., Princeton, N.J. 1953

NEWCOMB, T.M. TURNER, R.H. und CONVERSE, P.E., Social Psychology: The Study of Human Interaction, New York 1965

NIESCHLAG, R., Kreditgewährung als absatzpolitisches Instrument, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P., und SCHERPF, P., Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 116 ff.

NIEWERTH, H. und SCHRÖFER, J., Lexikon der Planung und Organisation, Quickborn 1968

OBERMÜLLER, M., Die Bank im Konkurs ihres Kunden, Wiesbaden 1972

OBST, G. und HINTNER, G., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967

OSTHOFF, M., Die bankmäßige Kreditwürdigkeitsprüfung. Der gegenwärtige Stand, empirisch ermittelte Ursachen von Kreditnotlagen, Entwurf eines prognose-orientierten Verfahrens, Diss. Berlin 1972

PAAL, E., Entwicklungen und Entwicklungstendenzen in der Kreditsicherung, Wiesbaden 1973

PARETO, V., Manuel d'Economie politique, Paris 1927

PARSONS, T. und SMELSER, N.J., Economy and Society, Glencoe, Ill. 1956

PEN, J., A general theory of bargaining, in: American Economic Review 42 (1952), S. 24 ff.

PFISTERER, F., Der Informationsbedarf bei der Kreditgewährung von Volksbanken und seine Deckung in der Praxis, Diss. Karlsruhe 1968

POPPER, K.R., Logik der Forschung, Tübingen 1966.

RAIFFA, H., Arbitration schemes for generalized two-person games, in: KUHN, H.W. und TUCKER, A.W. (Hsg.), Contributions to the Theory of Games II, Princeton, N.J. 1953, S. 361 ff.

RAMEKEN, U., Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, Diss. Hamburg 1965

RAPOPORT, A., Conflict resolution in the light of the game theory, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 20 ff.

RAPOPORT, A. und CHAMMAH, A.M., Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict and Cooperation, Ann Arbor, Mich. 1965

RAVEN, B.H. und KRUGLANSKI, A.W., Conflict and power, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 69 ff.

RICHTER, R., Preistheorie, Wiesbaden 1963

ROHRACHER, H., Einführung in die Psychologie, Wien und Innsbruck 1965

ROSNOW, R.L., Whatever happened to the "law of primacy"? in: Journal of Communication 16 (1966), S. 10 ff.

SALZMANN, K., Grenzen der Bankbetriebspolitik. Eine Untersuchung über den betriebspolitischen Handlungsspielraum im Nichtzentralbankensektor, Diss. Mannheim 1968

SANDIG, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966

SANDIG, C., Der Ruf der Unternehmung, Stuttgart 1962

SARAYDAR, E., Zeuthen's theory of bargaining: a note, in: Econometrica 33 (1965), S. 802 ff.

SAUERMANN, H. und SELTEN, R., Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118 (1962), S. 577 ff.

SCHACHT, K., Die Bedeutung der Finanzierungsregeln für unternehmerische Entscheidungen, Wiesbaden 1971

SCHEIDL, K., Zum Problem bankbetrieblicher Dispositionsregeln, in: LINHARDT, H., PENZKOFER, P. und SCHERPF, P. (Hsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 161 ff.

SCHMALENBACH, E., Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931

SCHMIDT-SUDHOFF, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967

SCHNEIDER, D., Investition und Finanzierung, Köln und Opladen 1970

SCHNEIDER, E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. II. 10 Aufl., Tübingen 1965

SCHNEIDER, G., Zur Planung von Bankportefeuilleentscheidungen, Frankfurt/M. 1970

SCHÖN, G.-D., Der Krediteröffnungsvertrag als schuldrechtliche Rahmenverpflichtung, Diss. Erlangen 1965

SCHOLZ, H., Das Recht der Kreditsicherung. Ein Handbuch für die Praxis, 4. Aufl., Berlin 1972

SCHOLZ, M., Der Bankkredit, Frankfurt/M. 1963 (3.Aufl. 1971)

SHAPLEY, L.S., A value for n-person games, in: KUHN, H.W. und TUCKER, A.W. (Hsg.), Contributions to the Theory of Games II. Princeton, N.J. 1953, S. 307 ff.

SHUBIK, M., Edgeworth market games, in: TUCKER, A.W. und LUCE, R.D. (Hsg.), Contributions to the Theory of Games IV, Princeton, N.J. 1959, S. 268 ff.

SHUBIK,M., Strategy and Market Structure, Competition, Oligopoly, and the Theory of Games, New York und London 1959

SHURE, G.H., MEEKER, R.J. und HANSFORD, E.A., The effectiveness of pacifist stratgies in bargaining games, in: The Journal of Conflict Resolution 9 (1965), S. 106 ff.

SIEGEL, S. und FOURAKER, L., Bargaining and Group Decision Making. Experiments in Bilateral Monopoly, New York, Toronto, London 1960

SIMON, H.A., Authority, in: ARENSBERG, C.M. u.a. (Hsg.), Research in Industrial Human Relations, A Critical Appraisal, New York 1957, S. 103 ff.

SIMON, H.A., Models of Man, New York und London 1959

SKINNER, B.F., Contingencies of reinforcement in the design of a culture, in: Behavioral Science 11 (1966), S. 157 ff.

SOLOMON, L., The influence of some types of power relationships and game strategies on the development of interpersonal trust, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 61 (1960), S. 223 ff.

STACKELBERG, H.v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern und Tübingen 1951

Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 2, Wertpapierstatistik, August 1972

STEINHAUS, H., The problem of fair division, in: Econometrica 16 (1948), S. 101 ff.

STÖSSEL, R., Arten und Formen des Wettbewerbs im Kreditgeschäft der Depositenbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Würzburg 1958

STRASSER, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966

STÜTZEL, W., Banken, Kapital und Kredit in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Luzern 1962, 2. Bd., Berlin 1964, S. 546 ff.

STÜTZEL, W., Bankpolitik heute und morgen, Frankfurt/M. 1964

STÜTZEL, W., Bemerkungen zur Bilanztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 37 (1967), S. 314 ff.

STÜTZEL, W., Ist die "Goldene Bankregel" eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute? in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hsg.), Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart 1959, S. 34 ff.

STÜTZEL, W., Liquidität, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 6, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 622 ff.

STÜTZEL, W., Moderne Kreditpolitik, in: Konjunkturpolitik 5 (1959), S. 65 ff.

STÜTZEL, W., Preis, Wert und Macht, Analytische Theorie des Verhältnisses der Wirtschaft zum Staat, Diss. Tübingen 1952, unv. Neudruck Aalen 1972

SÜCHTING, J., Kalkulation und Preisbildung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 16 (1963), S. 1074 ff.

SWINGLE, P.G. (Hsg.), Experiments in Social Psychology, New York und London 1969.

TAWNEY, R.H., Equality, 4. Aufl., London 1952

TEDESCHI, J.T., Threats and promises, in: SWINGLE, P. (Hsg.), The Structure of Conflict, New York und London 1970, S. 155 ff.

TEDESCHI, J.T., BONOMA, T. und LINDSKOLD, S., Threateners' reactions to prior announcement of behavioral compliance of defiance, in: Behavioral Science 15 (1970), S. 171 ff.

THEISEN, P., Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970

THIBAUT, J.W. und KELLEY, H.H., The Social Psychology of Groups, New York und London 1959

TROST, E. und SCHÜTZ, W., Bankgeschäftliches Formularbuch, 18. Ausg., Köln 1969

WÄCHTERSHÄUSER, M., Der Kreditentscheidungsprozeß im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt/M. 1970 (erschienen als: Kreditrisiko und Kreditentscheidung im Bankbetrieb. Zur Ökonomisierung des Kreditentscheidungsprozesses im Bankbetrieb, in: HAGENMÜLLER, K.F. (Hsg.), Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Bd. 12, Wiesbaden 1971).

WEAVER, W., Recent contributions to the mathematical theory of communication, in: SHANNON, C.E. und WEAVER, W., The Mathematical Theory of Communication, 10. Druck, Urbana, Ill. 1964, S. 1 ff.

WEBER, A., Geld, Banken, Börsen, Leipzig 1939

WEBER, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Aufl., Tübingen 1963

WEGROCK, J.J., The effect of prestige suggestibility on emotional attitude, in: Journal of Social Psychology 5 (1934), S. 384 ff.

WERHAHN, J., Der notleidende Kredit. Maßnahmen bei Zahlungsunfähigkeit von Bankkunden, Wiesbaden 1965

WISSENBACH, H., Die Bedeutung der Finanzierungsregeln für die betriebliche Finanzpolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 34 (1964), S. 447 ff.

WITTE, E., Zum Begriff der bankbetrieblichen Kreditleistung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 9 (1957), S. 268 ff.

WITTE, E., Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 34 (1964), S. 763 ff.

WITTE, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963

WITTGEN, R., Moderner Kreditverkehr, München 1970

WITTMANN, W., Information, in: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 699 ff.

WITTMANN, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959

WITTSTOCK, J., Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40 (1970), S. 833 ff.

WITTSTOCK, J., Eine Theorie der Geldpolitik von Kreditinstituten. Grundlagen einzelwirtschaftlicher Optimierung bankbetrieblicher Zentralbankguthaben, Berlin 1971

WORRET, F., Bankpolitik als Machtfrage, Berlin 1955

ZEPF, G., Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Organisation 39 (1970), S. 71 ff.

ZEUTHEN, F., Problems of Monopoly and Economic Warfare, London 1930

ZIMMERER, C., Bankbetriebslehre, Essen 1956

ZIMMERER, C., Der Markt für Bankleistungen, in: Wirtschaft und Wettbewerb 7 (1957), S. 350 ff.